

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'ÉVALUATION DE LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE CHEZ LES
GESTIONNAIRES DE PME EXPÉRIMENTANT UN CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CLAUDIE STRÉVEY PANNETON

NOVEMBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

L'objectif principal de cette étude est de faire évoluer le champ de recherche de la PME en comprenant davantage les liens pouvant unir les concepts de créativité organisationnelle ainsi que de changement organisationnel dans ce contexte singulier. Jusqu'à présent, peu d'études ont couvert ce sujet en PME et il semble qu'un manque à gagner persiste en la matière (Gama, Frishammar, & Parida, 2019). Afin d'atteindre l'objectif de cette recherche, une analyse de contenu de récits narratifs développés par des gestionnaires de PME a été réalisée. Des codes ont été développés et attribués à tous les concepts pertinents à l'étude. Ces derniers ont conséquemment été attribués à chacun des récits narratifs développés par les répondants. Ensuite, les données ont été analysées grâce à la base de données Semiotexte[®]. Au terme de cette recherche, il a été possible de conclure qu'il existe bel et bien des liens unissant les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnel en contexte de PME. Ces derniers ne se dynamisent pas de la même intensité, ni de la même manière. Néanmoins, ils interviennent à leur façon auprès des répondants qui ont pris part à l'étude. Ainsi, les principaux résultats ont permis de proposer un modèle théorique de la créativité organisationnelle chez les gestionnaires de PME. Bien que l'étude est de nature inductive et se veut exploratoire, il a été envisageable de suggérer cet outil afin d'illustrer la créativité organisationnelle en contexte de PME d'un point de vue théorique. Alors, non seulement le modèle en question fait référence à la perspective interactionniste déjà présente au sein de la littérature scientifique, mais il inclut aussi l'influence de divers systèmes.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
REMERCIEMENTS.....	vii
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 1 – LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	10
CHAPITRE 2 – FONDEMENTS THÉORIQUES.....	12
2.1 LA CRÉATIVITÉ INDIVIDUELLE.....	12
2.2 LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION.....	14
2.3 TECHNIQUES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET LA RÉFLEXION CRÉATIVE.....	18
2.4 LA PME.....	21
2.5 LA CRÉATIVITÉ ET LA PME.....	25
2.6 LE GESTIONNAIRE DE PME.....	26
2.7 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	28
2.8 LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	31
2.9 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE.....	35
2.10 LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE, LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA PME.....	36
2.11 L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION.....	38
2.12 L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION ET LA CRÉATIVITÉ.....	43
2.13 LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	44
CHAPITRE 3 – LES FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES.....	45
3.1 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	45
3.1.1 Théories et paradigmes.....	45
3.1.2 La méthode d'analyse : L'analyse de contenu.....	53
3.1.3 Les récits narratifs : corpus de textes individuels.....	55
3.2 LA COLLECTE DES INFORMATIONS.....	58

3.2.1 Le cadre de la recherche et les critères de sélection	59
3.2.2 L'échantillonnage	60
3.2.3 La collecte.....	62
3.2.4 La description des répondants	69
3.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	70
3.3.1 La segmentation.....	71
3.3.2 Présentation de la base de données	72
3.3.3 La codification et l'aspect éthique.....	75
3.3.4 L'analyse de contenu	77
CHAPITRE 4 – LES RÉSULTATS	80
4.1 VOLET QUANTITATIF.....	80
4.1.1 La distribution des codes	80
4.1.2 La distribution selon les catégories de code	85
4.1.3 La distribution de cooccurrences spécifiques	87
4.2 VOLET QUALITATIF	91
CHAPITRE 5 – DISCUSSION	94
5.1 L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	94
5.1.2 Les limites de l'étude.....	99
5.1.3 La contribution proposée	100
CONCLUSION.....	102
ANNEXE 1	103
ANNEXE 2	107
ANNEXE 3	111
RÉFÉRENCES	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	23
Tableau 2	26
Tableau 3	63
Tableau 4	67
Tableau 5	68
Tableau 6	70
Tableau 7	70
Tableau 8	71
Tableau 9	83
Tableau 10	84
Tableau 11	86
Tableau 12	90
Tableau 13	90
Tableau 14	92
Tableau 15	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1	16
Figure 2	17
Figure 3	33
Figure 4	42
Figure 5	57
Figure 6	74
Figure 7	75
Figure 8	81
Figure 9	82
Figure 10	87
Figure 11	88
Figure 12	89
Figure 13	98

REMERCIEMENTS

« Il faut avoir une part de délire, c'est la poésie, c'est l'incertitude, c'est l'hésitation, c'est le trouble, et c'est la source de la créativité ».

Boris Cyrulnik

Au moment, où je rédigeais les derniers paragraphes de ma recherche sévissait l'un des plus grands bouleversements de notre époque. Évidemment, ce contexte tumultueux m'a amené à réfléchir. Ainsi, tout comme les participants à l'étude, j'ai vécu les effets de l'adversité et de l'incertitude. J'ai mis en place des stratégies d'adaptation et trouvé diverses solutions. J'ai usé de créativité individuelle et de créativité organisationnelle. J'en suis venue à la conclusion que les apprentissages se font et se pérennisent dans le changement. D'ailleurs, ces derniers se réalisent rarement individuellement. Ils se font en collectivité. Ils prennent forme grâce à l'entraide, la collaboration et le soutien. Ainsi, chaque parcelle de créativité partagée donne espoir et favorise les apprentissages collectifs. Ultimement, les temps durs finissent tous par passer. Les apprentissages eux persistent et font progresser l'humanité.

C'est dans cet esprit que je voudrais donc prendre le temps de remercier tous les acteurs au sein de ma communauté qui ont fait en sorte que ces apprentissages puissent se partager. D'abord, j'aimerais remercier mon Directeur de maîtrise. Il a été une source précieuse de conseils ainsi que d'informations. Il m'a guidé tout au long de cette aventure afin que je puisse me rendre à bonne destination. J'aimerais également remercier mon conjoint et partenaire de vie Arnaud Choquette qui m'a supporté à de nombreux égards durant la réalisation de cette recherche. Son aide fût décisive et m'a permis de progresser sur de multiples plans. Il serait important également de mentionner la contribution de mon amie Alexandra Mac Kay qui m'a fourni de l'aide au niveau de la mise en page et qui m'a soutenu moralement à de nombreuses reprises. Mes parents Sylvie Strévey et Nelson

Panneton qui m'ont depuis ma tendre enfance encouragé à entreprendre des études universitaires. Ils m'ont donné accès à différentes ressources et m'ont toujours appuyé afin que je puisse terminer mes études de deuxième cycle. Aussi, j'aimerais prendre le temps de remercier ma marraine Chantal Strévey qui m'a toujours encouragée et soutenue durant mes études. Ma tante Johanne Strévey qui m'a depuis longtemps inspirée à réaliser des études supérieures et à m'impliquer en recherche scientifique. Mon mentor Philippe Halley qui m'a si généreusement accompagné dans mon parcours professionnel depuis les dernières années. Mes beaux-parents Chantal Lemieux et Janick Choquette qui m'ont grandement aidé lorsque j'en ai exprimé le besoin. Mon amie Oriane Maise qui m'a apporté de la joie et du réconfort tout au long de cette aventure. Mon amie Dominique Lavergne qui a répondu à toutes mes questions et m'a généreusement épaulé. Ma grand-mère Jacqueline Bisson qui malgré son absence physique m'a continuellement inspirée à me dépasser. Je vous en serai toute ma vie grandement reconnaissante.

INTRODUCTION

Les PME représentent à elles seules une part considérable du PIB. Pourtant, elles ont été « longtemps présentées comme des entreprises fragiles, aux ressources limitées, avec peu de perspectives de développement et une pérennité incertaine » (St-Pierre & Labelle, 2017, p.8). Ce que la science sait aujourd'hui, c'est qu'elles « sont désormais reconnues comme des composantes actives et des acteurs clés du développement et de la vitalité économique ainsi que sociale de toutes les régions » (St-Pierre & Labelle, 2017, p.8). D'ailleurs, les auteurs rapportent que « certaines PME d'aujourd'hui sont aussi plus globales, plus créatives, plus innovantes; elles valorisent les idées, les connaissances et leur capital intellectuel » (p.12). Bien que l'importance des PME au sein de notre société ne soit plus à défendre, certains pans de la littérature scientifique couvrant des enjeux propres à ce type d'organisation demeurent encore pauvres aujourd'hui.

C'est donc dans ce cadre scientifique que cette présente étude s'inscrit. Effectivement, l'objectif principal de cette dernière est de faire évoluer le champ d'étude de la PME en comprenant davantage les liens pouvant unir les concepts de créativité organisationnelle ainsi que de changement organisationnel. De manière plus spécifique, cela se réalisera à travers l'étude de récits narratifs réalisés par des gestionnaires de PME. Jusqu'à présent, peu d'études ont couvert ce sujet dans ce contexte singulier et il semble qu'un manque à gagner persiste en la matière (Gama et al., 2019). Certes les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnel ont été largement couverts par bon nombre de théoriciens (Amabile & Pratt, 2016; de Vasconcellos, Garrido, & Parente, 2019; Kotter, 1995; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). Il serait toutefois intéressant d'utiliser ces connaissances et de vérifier leur application dans le champ de recherche des PME.

Les connaissances produites dans cette étude pourraient permettre d'assister les petites et moyennes entreprises à faire face au dynamisme du marché, mais également à leur propre dynamisme interne. Ainsi, cela les aiderait à augmenter leur capacité à s'adapter aux changements et ultimement favoriser l'atteinte de leurs divers objectifs de

performance. C'est grâce aux sections suivantes qu'il sera possible d'en apprendre davantage à ce sujet.

Pour commencer, il sera question d'une revue des principaux concepts théoriques à l'étude soit : la créativité organisationnelle, le changement organisationnel, la PME, les gestionnaires de PME et l'apprentissage par l'action. Par la suite, une analyse de contenu sera réalisée en se basant sur un corpus de récits narratifs réalisés par dix gestionnaires de PME. Étant donné l'objectif exploratoire de cette étude, une recherche de cause à effet ne sera pas effectuée, mais davantage une compréhension des liens pouvant unir les concepts à l'étude. Ensuite, pour en arriver à analyser les données de manière adéquate, une base de données développée par mon Directeur de maîtrise sera utilisée. Cette dernière porte le nom de Semiotexte©. Des codes seront développés et attribués à tous les concepts pertinents à l'étude. Ces derniers seront attribués à tous les récits narratifs. Cela permettra ainsi d'effectuer les analyses appropriées. Pour finir, les résultats seront présentés et interprétés afin de répondre au principal objectif de l'étude. Une discussion sera également offerte quant aux limites inhérentes à cette recherche et aux pistes futures qu'il serait possible d'explorer à la suite des résultats obtenus.

CHAPITRE 1 – LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

L'environnement dynamique et changeant des marchés d'aujourd'hui amène les entreprises à s'adapter continuellement dans le but de croître et d'assurer leur pérennité (Caniëls & Rietzschel, 2013). D'ailleurs, les PME n'échappent pas à cette réalité. Effectivement, « elles affrontent l'incertitude des marchés émergents et de l'innovation radicale, s'ouvrent à des occasions d'affaires jadis réservées aux entreprises de taille plus importante et multilocalisent leurs activités pour mieux répondre aux exigences de leurs marché et étendre leur rayon d'action » (St-Pierre & Labelle, 2017, p.12). Tous ces changements rendent encore plus importante la nécessité d'encourager la créativité des travailleurs et ce à tous les niveaux et types d'emploi (Shally, Gilson, & Blum, 2009).

Afin d'acquérir un avantage compétitif, les organisations se doivent d'encadrer et de promouvoir la créativité des employés (Hon, 2012; Oldham & Cummings, 1996). Lorsque les employés font preuve de créativité en organisation, ces derniers suggèrent des produits, des idées ou encore des processus originaux et nouveaux (Amabile, 1988, 1997; Mumford & Gustafson, 1988; Zhou & George, 2001). La mise en œuvre et le lancement de ces produits, idées ou processus améliorent la capacité d'adaptation d'une organisation, ce qui lui permet de mieux répondre aux opportunités et par ce fait même à prospérer (Oldham & Cummings, 1996). Étant donné les changements inévitables auxquels les entreprises doivent faire face, il importe d'étudier les liens qui peuvent exister entre la créativité organisationnelle des employés et le changement organisationnel. Ainsi, en étudiant ces phénomènes, cela faciliterait la prise en charge du changement auprès des entreprises et leur capacité à y faire face.

Néanmoins, l'étude scientifique et simultanée de ces concepts demeure relativement peu explorée encore aujourd'hui dans le champ de la recherche des PME (de Vasconcellos et al., 2019). Pourtant, selon les auteurs St-Pierre & Labelle (2017) :

La quête d'éléments distinctifs essentiels pour favoriser la compétitivité des PME nous amène vers la réalisation d'activités à forte valeur ajoutée que sont l'innovation et la gestion des connaissances, activités « créatrices » qui demandent aussi de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Produire des idées et identifier des opportunités exigent du personnel qualifié et engagé, des réseaux riches et des collaborateurs de différents horizons, mais également des dirigeants « en santé », alors que celle-ci est fragilisée par des environnements qui présentent de nouveaux facteurs de stress ignorés jusqu'à tout récemment (p.16).

Afin de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la recherche des PME, la présente étude tente de répondre à la question de recherche générale suivante :

Dans quelle mesure le changement organisationnel et la créativité organisationnelle se dynamisent dans le contexte des petites et moyennes entreprises ?

CHAPITRE 2 – FONDEMENTS THÉORIQUES

Dans cette section de la recherche, il sera principalement question des principaux concepts théoriques à l'étude. Conséquemment, une explication détaillée sera fournie quant aux concepts de la créativité organisationnelle, du changement organisationnel et de l'apprentissage par l'action. Après avoir exposé ces différents points en détail, la section sera conclue avec les questions de recherche qui orienteront la discussion.

2.1 LA CRÉATIVITÉ INDIVIDUELLE

D'abord, la créativité est un phénomène complexe qui suscite l'intérêt de la communauté scientifique depuis de nombreuses décennies (Amabile, 1983, 1996; Barron & Harrington, 1981; Friedman & Rogers, 1998; Guilford, 1950; Hulbeck, 1945; Mumford & Gustafson, 1988; Simonton, 1975; Stein, 1962; Torrance, 1988; Vernon, 1970; R. W. Weisberg, 1988). L'étude du phénomène a grandement évolué passant par la fascination pour le génie humain et tout ce qu'il peut inventer, à l'exploration des perspectives individuelles, sociales ainsi que contextuelles pouvant expliquer son incidence (Glăveanu, 2010). La dimension individuelle a elle seule a fait couler beaucoup d'encre (Albert & Runco, 1999; Robert J. Sternberg, 2003). Effectivement, bon nombre de théoriciens provenant de diverses disciplines telles que la psychodynamique, les sciences cognitives, la psychométrie et la psychologie sociale ont tenté d'élucider les mystères entourant ce concept (Barron, 1963; Cox, 1926; Eysenck, 1993; Finke, Ward, & Smith, 1992; Freud, 1908; Guilford, 1950; Hennessey & Amabile, 1988; Kris, 1952; Langley, 1987; S. Mednick, 1962; Renzulli, 1984; Torrance, Ball, & Safter, 2003; R. Weisberg, 1986). Selon l'approche psychodynamique, la créativité prend forme à travers la tension entre la réalité consciente et les désirs inconscients. Alors, les écrivains ou artistes produisent leurs travaux créatifs de sorte qu'ils leur est possible d'exprimer leurs désirs inconscients dans

un cadre socialement acceptable (Freud, 1908). Les sciences cognitives quant à elles suggèrent que le phénomène se développe à travers divers processus mentaux tels que : l'association, la synthèse, la transformation, le transfert analogique etc (Finke et al., 1992).

Ensuite, les tenants de la psychométrie pensent que la créativité peut être mesurée et analysée en fonction de différents tests psychométriques (M. T. Mednick & Andrews, 1967; S. Mednick, 1962; Torrance et al., 2003). D'ailleurs, certains auteurs soutiennent que le niveau de quotient intellectuel peut influencer la capacité à être créatif (Barron & Harrington, 1981). Bien que cette hypothèse ne fasse pas l'unanimité, ces auteurs croient qu'avant le seuil de 120 de quotient intellectuel la performance créative des individus soit plus variable et au dessus de 120 plus stable. Le quotient intellectuel fait référence à la capacité des individus à performer à des tests d'attention, de perception, de mémoire, de raisonnement et de compréhension verbale (Durand & Barlow, 2002). Toutefois, ces derniers auteurs se questionnent quant à savoir si le Q.I permet d'évaluer la totalité de ce qui est communément convenu comme étant de « l'intelligence ». Effectivement, certaines théories « suggèrent que ce que nous désignons par ce terme implique beaucoup plus de choses, comme l'aptitude à s'adapter à un environnement , à générer de nouvelles idées, et à traiter efficacement des données » (Robert J Sternberg, 1988). Finalement, l'approche psycho-sociale aborde le phénomène comme étant la conséquence de l'interaction d'un regroupement de traits de personnalité spécifiques (Amabile, 1983). Effectivement, la littérature a démontré que les individus à haut potentiel créatif partagent certains traits de personnalité communs tels que : la tolérance à l'ambiguïté, l'indépendance de jugement, la préférence pour la complexité, le fort désir de créer, une intense motivation, une intelligence relativement accrue, une imagination débordante, une aisance verbale et de l'originalité (Glăveanu, 2010).

Toujours selon une perspective individuelle, divers théoriciens ont proposé que la créativité peut être perçue comme un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées (Carrier, 1997). Ce processus est séparé en quatre étapes

distinctes : la préparation, l'incubation, l'illumination ainsi que la vérification et/ou application (Timbal-Duclaux, 1990). La première étape fait référence à la période d'observation au cours de laquelle de multiples données et informations sont collectées. La deuxième étape est plutôt un moment de « ruminage mental » pendant lequel il est possible de jongler avec les idées et les combiner de plusieurs façons différentes. La troisième phase du processus, celle de l'illumination, représente la période où la solution semble apparaître en un éclair d'intuition. En réalité, elle n'est que « l'aboutissement du long voyage au cœur du possible et de l'impossible qui l'a précédé » (Carrier, 1997). La dernière étape du processus consiste à vérifier l'utilité de l'idée retenue. Effectivement, ce moment permet d'évaluer la pertinence ainsi que la faisabilité de l'idée en s'efforçant de l'appliquer à une situation réelle.

2.2 LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION

Les premières théories avancées pour étudier la créativité étaient davantage limitatives que les perspectives plus contemporaines, car elle se basaient sur des différences individuelles statiques telles que les mesures de niveaux d'intelligence (Amabile, 1997; Mumford & Gustafson, 1988). Au cours des dernières décennies, il y a eu une augmentation constante de la recherche dans le but d'examiner non seulement le rôle des facteurs individuels, mais également celui des facteurs sociaux et contextuels pouvant faciliter ou nuire à la créativité (Amabile, 1983; Basadur, 1997; Oldham & Cummings, 1996).

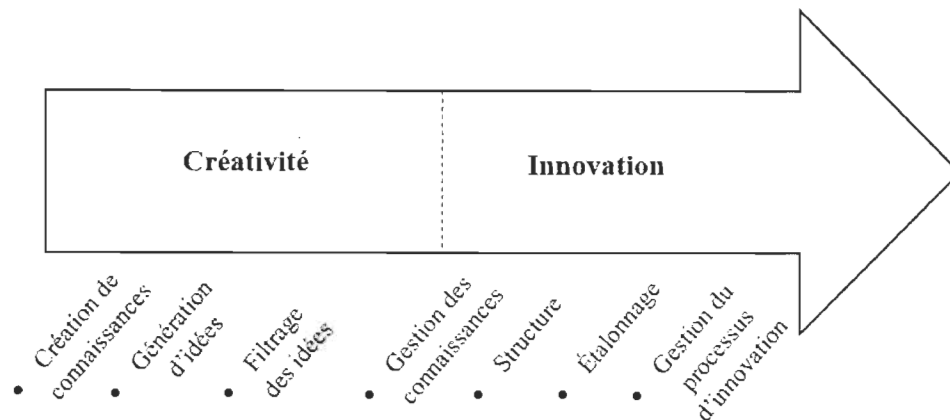
Dans un premier temps, certains auteurs croient qu'il est important de nuancer l'étude de la créativité en milieu de travail (Reiter-Palmon, 2011). Effectivement, la théorie et la recherche dans ce domaine font la distinction entre le concept de créativité ainsi que celui de l'innovation. Le phénomène de la créativité en organisation se définit comme étant la production d'idées novatrices, à hauts potentiels concernant de nouveaux processus, produits, services et procédures pouvant contribuer à la régénérescence, à la survie ainsi qu'à la performance des organisations dans un environnement hautement compétitif (Amabile, 1997; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001).

Néanmoins, certains auteurs précisent cette définition en proposant par exemple qu'une idée ayant le potentiel d'être unique et originale serait considérée comme étant créative seulement si elle crée de la valeur, est utile et réalisable (Zhou & Shalley, 2011). La définition proposée par les auteurs (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) est visiblement similaire. Effectivement, ces derniers définissent la créativité organisationnelle comme étant la création de nouveaux produits, services, idées, procédures ou processus utiles générés par des individus qui travaillent de concert au sein d'un système social complexe. Quant à eux les auteurs de Vasconcellos et al. (2019) suggèrent que la créativité organisationnelle est avant tout une ressource qui reflète la création de valeur ajoutée. Ici, il n'est pas nécessairement question de création de valeur financière ou quantifiable. Il peut être question de création de ressources intangibles comme des idées, des routines ainsi que des processus. D'ailleurs, selon les auteurs, la création de processus reflète les habiletés entrepreneuriales des individus qui travaillent de concert au sein d'un système social complexe (de Vasconcellos et al., 2019).

En ce qui concerne l'innovation, Carrier (1992) la définit comme étant tout changement adopté, développé, implanté ou commercialisé par une entreprise. Lequel changement a pour but d'augmenter la productivité, la performance de l'organisation, de répondre à de nouvelles exigences du marché ou de s'attaquer à de tous nouveaux marchés. Dans leur récent écrit, Carrier et Gélinas (2011) vont en ce sens en proposant que la créativité est requise pour permettre à l'organisation de générer et de mettre en oeuvre des idées nouvelles ayant de la valeur, alors que le champ de l'innovation concerne la gestion des bénéfices rattachés au processus créatif. Ensuite, certains chercheurs pensent que la créativité ainsi que l'innovation prennent place au sein d'un processus (McAdam & Keogh, 2004). La figure suivante met en perspective cette idée de processus et de relation continue qu'entretiennent les concepts de créativité ainsi que d'innovation.

Figure 1

Le processus de créativité et d'innovation



(McAdam & Keogh, 2004)

Finalement, certains chercheurs croient que la créativité organisationnelle est intimement liée à la performance des entreprises dans la mesure où elle influence le potentiel d'innovation de ces dernières et leur productivité (Jeong & Shin, 2019). Il ne semble toutefois pas régner de consensus au sein de la communauté scientifique à cet égard. Effectivement, certains auteurs pensent que la créativité organisationnelle influence positivement la performance des entreprises et en contradiction, d'autres croient que la performance des entreprises influence la capacité des individus à faire preuve de créativité organisationnelle (Amabile & Pratt, 2016; Jeong & Shin, 2019).

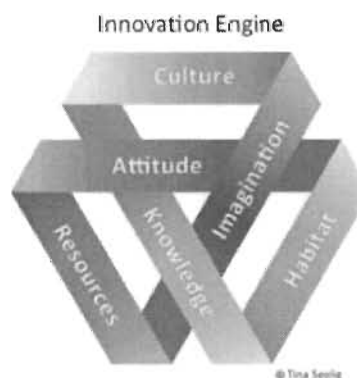
Dans leur écrit de 2006, les auteurs Hargadon et Bechky ont démontré que la créativité organisationnelle n'est pas uniquement déterminée par la créativité individuelle des employés, ou encore par leur simple aggrégation, mais davantage par le contexte social auquel ces employés sont exposés (Hargadon & Bechky, 2006; Woodman et al., 1993). Les auteurs Hargadon et Bechky (2006) ont trouvé que les interactions sociales auxquelles les employés participent permettent de transformer les idées individuelles en créativité organisationnelle. Cet apprentissage collectif suggère que les interactions sociales en entreprise jouent un rôle prédominant quant à l'évolution d'une idée vers la création de

connaissances et ainsi prendre la forme de créativité à un niveau organisationnel. Les échanges sociaux qui se font sollicitent et encouragent plus de variations, de combinaisons et de validations d'idées parmi les employés, ce qui augmente de ce fait la créativité organisationnelle (Jeong & Shin, 2019).

Selon cette même perspective, Csikszentmihalyi (2013) aborde l'idée que la créativité ne prend pas forme exclusivement dans l'esprit des individus, mais bien à travers l'interaction entre les représentations mentales de ceux-ci ainsi que leur contexte socioculturel (Csikszentmihalyi, 2013). Selon cet auteur, le phénomène est donc davantage systémique qu'individuel. Ainsi, depuis quelques années, un cadre conceptuel prépondérant dans les écrits scientifiques sur la créativité en contexte organisationnel a émergé. Celui de la perspective interactionniste selon laquelle la créativité est considérée comme étant le produit des caractéristiques de l'individu, du cadre de travail et de leur interaction (Shally et al., 2009). Ainsi, Seelig (2012) en fait la juste expression dans son ouvrage intitulé Ingenius. Effectivement, cette dernière démontre avec éloquence le dynamisme du concept de la créativité grâce à son outils dénommé : l'appareil de l'innovation (Seelig, 2012).

Figure 2

L'appareil de l'innovation



Seelig (2012).

Selon l’auteure, les facteurs individuels se retrouvent au centre du modèle tandis que les facteurs contextuels se positionnent au pourtour de ce dernier. Ainsi, le centre du modèle est entrelacé avec ses éléments extérieurs et se font sans cesse reflet. Par exemple, les attitudes déclenchent la curiosité d’acquérir certaines connaissances. Ces dernières nourrissent activement l’imagination, qui elle à son tour permet de générer des idées novatrices. Cette même imagination est un catalyseur de la création et permet de stimuler le contexte, c’est-à-dire l’habitat, les ressources ainsi que la culture. Ainsi, en engageant toutes les parties du modèle, la créativité est déclenchée et permet un processus de changement transformateur des individus, des équipes et des organisations. Selon cette perspective, Amabile (2016) a revu le modèle de la créativité qu’elle avait développé quelques décennies plus tôt afin d’y inclure la notion de dynamisme (Amabile & Pratt, 2016). Tout comme Seelig (2012), l’auteure soutient maintenant que le concept de créativité doit être vu comme étant un processus dynamique et continu. D’ailleurs, dans son étude, elle affirme que les succès comme les erreurs ne peuvent entraver la continuité du processus, ce qui n’était pas possible au sein de son premier modèle théorique.

2.3 TECHNIQUES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET LA RÉFLEXION CRÉATIVE

La créativité organisationnelle étant définie et précisée, il devient alors intéressant de comprendre sa portée en entreprise. D’abord, il importe de saisir quelles sont les méthodes de gestion qui favorisent l’apparition de la créativité organisationnelle en entreprise. Certains chercheurs pensent que d’effectuer des rotations de poste, d’assigner à des équipes d’employés des projets temporaires, de leur offrir des opportunités de résolution de problèmes, de leur fournir des séances de coaching et de mentorat, de donner des récompenses à ceux qui partagent leur expérience ainsi que leur apprentissage représentent des méthodes concrètes de gestion qui permettent de favoriser la créativité organisationnelle (Hirst, Van Knippenberg, & Zhou, 2009). Une fois de plus, il est possible de remarquer que l’environnement social des entreprises influence l’occurrence de la créativité organisationnelle.

Les auteurs Lombardo et Roddy (2010) croient de leur côté que le style de leadership des gestionnaires influence grandement cette occurrence. Effectivement, ils ont proposé l'idée que ces derniers doivent adapter leur style de leadership leur permettant de supporter à la fois les initiatives d'innovation « top down » ou « bottom up » (Lombardo & Roddy, 2010). Alors, selon ces chercheurs, le style de leadership « créatif » prend forme à travers la recherche d'opportunités créant de la valeur ajoutée, qui est partagée et ce même à travers les moments ainsi que circonstances les plus ardues. À leur avis, il existerait trois gestes clés à adopter dans le but de favoriser l'accélération du développement du capital créatif. Le premier serait de déterminer les compétences clés de l'organisation. Ils proposent ainsi six conseils afin d'y arriver :

- Fournir à l'organisation les moyens de comprendre comment le monde fonctionne;
- Donner une place de choix aux employés qui perçoivent les opportunités lorsque les autres ne le perçoivent pas et cartographier ce qui est trouvé;
- Créer un lien entre les idées générées ainsi que les employés selon des moyens novateurs;
- Mettre en application une grande quantité d'idées. Inspirer la croyance que les actions sont possibles et réalisables;
- Maintenir la rigueur ainsi que la discipline afin d'accomplir les actions.

Ensuite, le deuxième geste clé consiste à trouver et à mettre en action les compétences créatives des gestionnaires. Pour ce faire, les auteurs proposent encore une fois de suivre les cinq conseils suivants :

- Favoriser l'émergence d'apprentissages hautement enrichissants liés à de vrais défis managériaux;
- Développer des modèles de référence inspirants qui démontrent une grande capacité de leadership;

- Identifier des équipes d'employés responsables de mettre en application des idées novatrices en réponse aux défis managériaux;
- Créer une structure de travail ainsi que des récompenses qui favorisent la motivation intrinsèque des employés;
- Promouvoir une culture ainsi qu'une vision basée sur l'authenticité et la confiance.

Finalement, le troisième geste clés repose sur le déclenchement de la créativité organisationnelle. Pour y parvenir, Lombardo et Roddy (2010) conseillent les 5 points suivants :

- Partager l'information afin de favoriser la vision de l'entreprise;
- Puiser ses ressources au sein des réseaux d'experts;
- Développer ses styles de gestion et de communication;
- Bâtir des équipes *ad hoc* leur permettant de partager leur but commun;
- Influencer les comportements des employés à travers des analyses en temps réel ainsi que des rétroactions.

Maintenant que certaines techniques de gestion pour favoriser la créativité organisationnelle ont été abordées, il serait intéressant d'en savoir davantage sur la réflexion créative. En fait, lorsque les gestionnaires usent de créativité en entreprise afin de traiter un problème quelconque, il est davantage possible de parler de résolution créative de problème. Ce type de résolution viserait ainsi la production de solutions entièrement nouvelles à un problème complexe, pour lequel il n'est pas aisé de trouver une réponse satisfaisante (Carrier, 2000). Selon l'auteure, il existerait une manière assez simple de vérifier si le processus de réflexion est créatif. Cette dernière propose de poser la question suivante : Est-ce que la solution créée offre une réponse adéquate, idéalement optimale et distinctive ou, mieux encore, transforme ce qui était un problème initial en occasion ? Cette méthode de validation devient très utile lorsque les gestionnaires utilisent différentes techniques de réflexion créative et veulent évaluer la valeur ajoutée qui est créée lors de ces séances de réflexion.

Toujours selon la même auteure, il existerait plusieurs techniques de réflexion créative en organisation. Ces techniques sont résumées dans un tableau en annexe 1. Le tableau fait état du principal objectif des techniques, de leurs bénéfices ainsi que leurs limites. Les différentes techniques qui ont été présentées dans le tableau, représentent un éventail de choix potentiels pour les gestionnaires désireux de régler quelconque problématique managériale en utilisant un processus de réflexion créative. Ainsi, dans un contexte de changement organisationnel, ces différentes techniques ont le potentiel de faciliter le travail des gestionnaires en agissant comme réels leviers de productivité (Ford, Sharfman, & Dean, 2008). Ce qui représente des bénéfices potentiels qui sont non négligeables pour les gestionnaires. Néanmoins, il faut comprendre que traditionnellement les entreprises utilisent un mode de résolution de problème axé sur la déduction (McPherson, 1967). Différemment de la méthode de réflexion créative, l'objectif dans cette approche est d'établir un réseau de patterns permettant ainsi de mettre en relief les failles au sein de l'organisation. Ces failles sont par la suite traitées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Le principal enjeu dans cette approche est qu'elle ne permet pas nécessairement de créer de nouveauté ou de qualités distinctives en entreprise. À long terme, cette manière de traiter les problématiques managériales en PME peut être restrictive, car ces dernières carburent à l'innovation. Cela leur permet de mieux se positionner face aux diverses difficultés qu'elles rencontrent régulièrement, de développer des avantages concurrentiels notables et ainsi assurer leur pérennité plus efficacement.

2.4 LA PME

Maintenant, il devient approprié de définir ce que représente d'un point de vue théorique et pratique la PME. Effectivement, la présente étude se fonde sur ce contexte managérial bien spécifique, ainsi que les gestionnaires qui en assurent son bon fonctionnement. Grâce aux nombreuses recherches qui ont été faites en la matière depuis plusieurs années, la pertinence et l'importance des études sur la PME n'est plus à démontrer. Comme le rappellent les auteurs Julien et St-Pierre (2015) dans leur ouvrage,

l'OCDE a fait la démonstration « année après année que plus de 70 % des nouveaux emplois proviennent des PME ». Ces mêmes auteurs suggèrent que les PME « comptent pour plus de 99 % des entreprises et existent depuis plusieurs milliers d'années ». Aussi, il est intéressant de noter qu'il y a déjà plus de soixante ans que les chercheurs s'intéressent à ce qui distingue les PME des grandes entreprises. Déjà au sein de la littérature scientifique, il était possible de comprendre que les PME se différencient des autres types d'entreprises dans leurs comportements de survie, dans leur développement, dans leur réaction face à la concurrence et dans le rôle qu'elles occupent au sein du développement économique (Julien & St-Pierre, 2015). De plus, les travaux de Ang (1992), Coviello et al. (2000) ainsi que Mahé de Boislandelle (1998) vont dans le même sens et permettent de comprendre que quelques grands piliers de la gestion tels que la finance, la gestion des ressources humaines, ou encore le marketing se pilotent en PME selon une perspective bien différente de la grande entreprise (Ang, 1992; Coviello, Brodie, & Munro, 2000; Mahé de Boislandelle, 1998). L'objectif présent n'est toutefois pas de recenser ces différences, mais de les aborder brièvement afin de mieux pondérer l'étendue du contexte de l'étude dont il est question.

Selon St-Pierre et Labelle (2017), il n'existerait pas de définition universelle des PME. Effectivement, elles seraient davantage regroupées par des critères d'ordre quantitatifs. Par exemples, les auteurs font référence à la taille de l'entreprise, mais soutiennent cependant que ce critère varie selon la position géographique de cette dernière (St-Pierre & Labelle, 2017). Ainsi, le Canada et les États-Unis reconnaissent les entreprises de moins de 500 salariés comme étant des PME. En contrepartie, dans les pays européens ce nombre diminue à 250 salariés. Aussi, les auteurs rappellent que le nombre d'employés est largement insuffisant pour définir ce type d'entreprise puisqu'elles sont complexes par leur nature et très variées. Spécifiquement, Julien et St-Pierre (2015) parlent « d'hétérogénéité » pour décrire la PME. Cette terminologie met en exergue la complexité du sujet dont il est question. D'ailleurs, certains auteurs mentionnent que :

On reconnaît de plus en plus la complexité de ces organisations, notamment les relations qu'elles entretiennent avec leur milieu, les collaborations qu'elles peuvent avoir avec une multitude de partenaires et la diversité des parcours qu'elles empruntent pour croître ou se stabiliser à une taille qui convient à leur dirigeant principal (St-Pierre & Labelle, 2017, p.33).

Il y a quelques années, Julien (1990) avait toutefois tenté de clarifier la question en identifiant six traits spécifiques à la PME. Les voici regroupés textuellement dans le tableau 1 suivant (Julien, 1990, p.422-423) :

Tableau 1

Les six traits spécifiques à la PME

Traits	Description
1	La petite taille.
2	La centralisation de la gestion. On peut même parler de « personnalisation » de la gestion en la personne du propriétaire- dirigeant dans le cas de toutes petites entreprises. Mais on peut aussi retrouver une forte centralisation dans des moyennes entreprises des secteurs traditionnels.
3	Une faible spécialisation. Tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches tant de direction que d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que des employés et des équipements. La spécialisation vient avec une plus grande taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnels, d'abord, comme nous l'avons dit, dans les fonctions comptables et de production, ensuite, dans la fonction marketing, puis plus tard, dans celles des achats, de la R & D et enfin du personnel.

4	Une stratégie intuitive ou peu formalisée. Alors que dans les grandes entreprises on doit préparer des « plans » relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s’y référer, dans les petites entreprises le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de direction.
5	Un système d’information interne simple ou peu organisé. Les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par perception directe. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant la circulation d’informations tout en minimisant le « bruit » et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même jusqu’à produire leur propre « journal » pour diffuser l’information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l’efficacité de l’entreprise.
6	Un système d’information externe simple. Dans les entreprises artisanales, le propriétaire-dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts que pour expliquer différents aspects du ou des produits. La grande organisation doit commander des études de marché coûteuses et complexes qui, souvent d’ailleurs, finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé. Il arrive cependant que certaines petites entreprises font face à des oligopsones (par exemple les groupements d’achat qui servent de tampon entre les PMI et les consommateurs) qui les coupent de leur marché véritable et ainsi de cette information directe.

Adapté de Julien (1990)

Ces six traits permettent de mieux concevoir la spécificité de la PME au sein du marché et de mieux comprendre sa portée conceptuelle. Il convient néanmoins de présenter une définition de ce type d’entreprise pour les fins de ce travail. Selon l’Institut de la statistique du Québec (2015), la PME pourrait se définir quantitativement comme

étant « une entreprise ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$ » (Institut de la statistique du Québec, 2015).

2.5 LA CRÉATIVITÉ ET LA PME

Dans le cadre de leur ouvrage portant sur l'entrepreneuriat, les auteurs Julien et St-Pierre (2015) soutiennent que de nombreuses recherches démontrent que les petites entreprises seraient génèrent une quantité plus importante d'innovations que les grandes entreprises. Selon les auteurs, un des facteurs explicatifs serait qu'il en coûterait beaucoup moins cher pour les PME d'innover (Julien & St-Pierre, 2015). Sans s'attarder davantage sur les divers facteurs qui expliquent cette différence entre les PME ainsi que les grandes entreprises, il pourrait être envisageable de penser que le contexte de la petite et moyenne entreprise semble être un vecteur d'innovation et un environnement propice à la créativité organisationnelle. Par ailleurs, certains chercheurs affirment que la créativité organisationnelle représente la fondation permettant de construire les compétences requises afin d'atteindre les buts ainsi que les objectifs qui sont formulés en petite et moyenne entreprise (de Vasconcellos et al., 2019). Ainsi, dans leur étude basée sur l'évaluation de 77 PME brésiliennes, les auteurs ont démontré que la créativité en organisation est une ressource de haut niveau qui supporte l'innovation ainsi que la démarche entrepreneuriale. De manière plus spécifique, l'étude a permis d'admettre que la créativité organisationnelle agit à titre d'antécédent à l'innovation, mais également à titre de précurseur au potentiel entrepreneurial en PME. En bref, ces différentes études incitent à croire que les concepts de PME ainsi que de créativité organisationnelle se dynamisent et se nourrissent. D'une part le contexte de la petite et moyenne entreprise est favorable à la génération de la créativité organisationnelle et d'une autre part la créativité organisationnelle engendre diverses compétences utiles au bon fonctionnement de la PME.

2.6 LE GESTIONNAIRE DE PME

Si la créativité organisationnelle semble occuper une place de choix en PME, il est intéressant d'en comprendre davantage sur les diverses caractéristiques comportementales et psychologiques qui caractérisent les dirigeants de ce type d'entreprise. Dans son écrit, Filion (2007) soulève l'idée qu'il n'existe pas de définition claire et absolue qui recoupe toutes les caractéristiques propres aux dirigeants de PME (Filion, 2007). Néanmoins, il existe une littérature scientifique abondante sur les différentes typologies des dirigeants de PME. Elles sont résumées dans le tableau 2 suivant et regroupe d'un côté la typologie ainsi que de l'autre côté le point focal de cette dernière (Jaouen, 2010).

Tableau 2
Principales typologies des dirigeants de PME

Tableau 1. Principales typologies de dirigeants		
Auteur(s)	Typologie	Point focal
Smith, 1967	Artisan et Entrepreneur d'affaires	Parcours et modes de gestion de l'entreprise
Collins et Moore, 1970	Administratif et Indépendant	Modes de gestion de l'entreprise
Laufer, 1975	Technicien, Manager, Propriétaire, Artisan	Modes de gestion de l'entreprise
Filey et Aldag, 1978	PME artisanale, promotionnelle et administrative	Objectifs de la direction et degré de planification de la stratégie
Miles et Snow, 1978	Prospecteur, Réacteur, Suiveur, Innovateur	Comportement stratégique
Weber, 1988	Reproducteur et Innovateur	Comportement stratégique et organisationnel
Marmuse, 1992	Artisan, Entrepreneur et Manager	Comportement stratégique et gestion de l'entreprise
Marchesnay, 1992	PIC et CAP	Buts du dirigeant, influence sur les modes de gestion et sur le comportement stratégique
Marchesnay, 1998	Notable, Nomade, Entreprenant et Isolé	Comportement du dirigeant vis-à-vis de son degré de légitimité territoriale et concurrentielle
Filion, 2003	Bûcheron, Papillon, Libertin, Bricoleur, Converti, Missionnaire	Systèmes de valeurs et modes de décision stratégique
LeBrasseur, Blanco et Dodge, 2006	Lifestyler, Entrepreneur, Manager, Mover	Intention de croissance et de recrutement

(Jaouen, 2010)

Ainsi, cet auteur rappelle qu'il est important de comprendre que ces différentes typologies sont basées sur une approche strictement comportementale et s'intéressent aux modes de

gestions, aux modes de prises de décision ou au comportement stratégique des gestionnaires de PME. Ensuite, il importe de savoir que le concept des traits de personnalité a également été un sujet d'intérêt pour la communauté scientifique afin d'expliquer les performances organisationnelles des entreprises et ce à travers les comportements des gestionnaires des petites et moyennes entreprises. Dans une majorité de ces écrits scientifiques, la théorie des traits de personnalité du « big five » élaborée par les auteurs Costa et McCrae (1988) a été utilisée. La théorie du « big five » initialement proposée par Goldberg (1981) se veut un modèle psychologique basée sur cinq piliers de la personnalité humaine (Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1981). Ainsi, selon le modèle de Costa et McCrae ce dernier recoupe cinq traits :

- L'ouverture (appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées, de la curiosité et l'imagination);
- La conscienciosité (la rigueur, le respect des obligations, l'organisation);
- L'extraversion (l'énergie, la recherche de compagnie, la capacité d'expression);
- L'agréabilité (la compassion, le respect des autres, la confiance);
- Le névrotisme (l'anxiété, la dépression, l'instabilité émotionnelle).

Dans le domaine d'étude de la psychologie, le modèle du « big five » est largement reconnu pour étudier les différentes variations de la personnalité humaine. Toutefois, certains chercheurs croient qu'il existe encore des avenues de recherche à explorer un manque à gagner quant à l'enrichissement des connaissances scientifiques actuelles portant sur le lien qui existe entre les traits de personnalité des gestionnaires et la performance des entreprises (Herrmann & Nadkarni, 2014; Tuncdogan, Boon, Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2017). Sous cette impulsion les chercheurs Anwar et al. (2018) ont décidé de réaliser une étude en PME leur permettant de comprendre comment les traits du « big five » pouvaient influencer les dirigeants de ces types d'entreprise. Ces derniers ont cherché à comprendre le lien qui pouvait exister entre l'internationalisation des PME et les traits de personnalité des gestionnaires (Anwar, Shah, & Khan, 2018). Ils ont ainsi démontré que les dirigeants de PME qui obtenaient des résultats élevés sur les échelles

d'extraversion, d'ouverture et d'agréabilité avaient plus de potentiel à faire leur entrée sur les marchés étrangers. Conformément à ces résultats, les chercheurs ont recommandé de porter une attention particulière lors de l'embauche des dirigeants de PME. Ils ont ainsi rappelé qu'il est une aventure risquée que de « mouler » les opérations d'une entreprise à la personnalité d'un gestionnaire. Selon ces derniers, il faudrait plutôt choisir le dirigeant en fonction des besoins de la compagnie et du type d'opération qu'il est souhaité d'y exécuter. Conséquemment, il serait intéressant de prendre en exemple un des principaux thèmes de la présente étude. Si effectivement une entreprise souhaitait devenir plus innovante et mettre en exergue son potentiel créatif, il pourrait être approprié de choisir un gestionnaire ayant un fort niveau d'agréabilité. Effectivement, la recherche démontre que ce trait de personnalité permet aux dirigeants d'être plus créatif, d'explorer de nouvelles idées et de poser des actions novatrices (Bono & Judge, 2004; Lant, Milliken, & Batra, 1992; Myszkowski, Storme, Davila, & Lubart, 2015; Nga & Shamuganathan, 2010).

2.7 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Maintenant que le thème de la créativité a été précisé et contextualisée dans le cadre de la PME, il serait intéressant d'aborder le concept du changement organisationnel. Le changement au sein des organisations est un thème d'une grande importance. Effectivement, il faut reconnaître que les organisations « sont soumises à diverses forces de l'environnement, des forces économiques, politiques, sociales et technologiques qui remettent constamment en question la façon de concevoir et faire fonctionner l'organisation » (Rondeau, 1999, p.150) . Ces dernières doivent donc mettre en place des modes de gestion facilitant la flexibilité et permettant de mieux faire face au dynamisme du marché (Aubry, Sicotte, Drouin, Vidot-Delerue, & Besner, 2012). D'ailleurs, il semblerait que ce marché engendre un rythme de changement croissant (Higgs & Rowland, 2000). C'est pourquoi ce thème continue d'exercer un rôle prépondérant au sein de la littérature scientifique.

Par ailleurs, le champ d'étude du changement organisationnel a été largement étudié et ce depuis plusieurs années (Allaire & Firsirotu, 1984; Ammentorp, 1968; Baumard, 1996; Burgelman, Maidique, & Wheelwright, 1996; Hedberg & Jönsson, 1978; Miller, Friesen, & Mintzberg, 1984; Nonaka, 1994; Starbuck, 1967). Néanmoins, ce n'est qu'à partir des années 1990 que le changement organisationnel n'est plus perçu par les théoriciens comme étant un événement rare et bouleversant en organisation, mais davantage comme une réalité quotidienne (Demers, 1999). Selon l'auteure, c'est précisément à cette période que le changement est envisagé comme étant un processus continu et dynamique d'apprentissage qui ultimement permet l'innovation. Toujours selon Demers (1999), il n'est plus alors « uniquement question de s'adapter à son environnement, ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel » (p.137). Aussi, il convient de noter que bon nombre de théoriciens ont initialement étudié le processus de changement organisationnel sous la perspective individuelle (Collerette, Delisle, & Perron, 1997). Toutefois, selon les auteurs, les perspectives plus contemporaines se sont alors davantage intéressées au caractère social du changement organisationnel. Tout comme la créativité organisationnelle, il semblerait que ce concept puisse être vu selon une approche interactionniste. Plus précisément, il serait question de l'interaction entre « les individus et les groupes pendant l'implantation et l'intégration d'un changement » (Collerette & al., 1997, p.111) .

Cela étant précisé, il importerait de définir le concept de changement organisationnel. Selon, les auteurs Collerette, Schneider et Schneider (1996) le changement organisationnel pourrait être défini comme étant toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système (Collerette, Schneider, & Schneider, 1996). Pour sa part, March (1981) soutient que le changement organisationnel est un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement (March, 1981). Ce qui est intéressant avec la définition de March, c'est qu'elle permet de

percevoir le phénomène comme étant toujours singulier (Soparnot, 2013). D'ailleurs, certains auteurs précisent l'apparition du phénomène de changement organisationnel en proposant que ce dernier commence souvent par le changement stratégique (Dessler et al., 2004). En contraste avec le changement organisationnel, le changement stratégique est davantage une forme de changement dont les manifestations sont les modifications de l'un ou l'autre des principaux mécanismes de gestion (structures, systèmes, culture, ou valeurs). Les changements stratégiques permettent de rompre l'équilibre prévalant auparavant et de la remplacer par un équilibre nouveau (Rondeau, 1999). Selon l'auteur, les changements stratégiques sont habituellement amorcés par des facteurs externes. Ils constituent souvent une question de survie et leur mise en œuvre est hautement risquée. Ainsi, les changements organisationnels qui en découlent ne sont pas nécessairement aisés à traiter et représentent un défi de taille pour les gestionnaires de PME.

Ensuite, au sein de leur écrit, les auteurs Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) ont démontré qu'il existait deux grandes sous-catégories de changement organisationnel (Mintzberg et al., 1999). Il s'agirait des micro-changements ainsi que des macro-changements. Selon les auteurs, les micro-changements ne concernent que les facteurs internes de l'entreprise. Par exemple, il peut être question d'une redéfinition de tâches dans une entreprise, ou encore d'un développement d'un nouveau produit. En contrepartie, les macro-changements concernent davantage l'entreprise dans toutes ses dimensions. Par exemple, il peut être question du repositionnement de l'entreprise sur le marché ou d'un changement de vision et mission. Ainsi, aborder la notion du changement organisationnel selon un éventail de possibilités passant de micro-changement à macro-changement nuance les possibilités et permet de mieux comprendre la réalité des entreprises. Ce qui est crucial d'envisager, car tous les changements organisationnels ne sont pas équivalents (Battilana & Casciaro, 2012).

Le changement organisationnel a été longtemps perçu comme une notion dichotomique (Maes & Van Hootegem, 2011). Cependant, selon certains auteurs, le changement organisationnel peut être « radical ou continu en fonction de l'échelle, de la

vitesse et de la profondeur des ajustements qu'il induit » (Malhotra & Hinings, 2015, p. 18). Ainsi, il semblerait que les perspectives récentes du changement organisationnel s'unissent autour du caractère davantage dynamique que dichotomique du concept. Certains théoriciens ont suggéré d'amener cette proposition à un autre niveau d'analyse en évaluant ce dynamisme selon des attributs clés. Ces derniers permettent de détailler avec plus de précision les différents types de changements qui peuvent survenir en organisation. Ainsi, les auteurs Maes et Van Hootegem (2011) ont développé huit caractéristiques qui décrivent le concept du changement organisationnel selon ce caractère dynamique bien spécifique (Maes & Van Hootegem, 2011):

1. Le contrôle (réfère au changement émergent ou au changement planifié);
2. L'étendue (réfère au continuum du changement organisationnel passant de l'adaptation à la transformation);
3. La fréquence (réfère à la quantité de changements organisationnels qui se produisent);
4. Le progrès (réfère aux nombres d'étapes afin d'implanter le changement organisationnel);
5. Le temps (réfère au temps afin d'implanter le changement organisationnel);
6. La vitesse (réfère au rythme d'action);
7. Les buts (réfèrent à ce qui est visé par le changement organisationnel);
8. Le style de leadership (réfère au style décisionnel entrepris.

Selon les auteurs, ces attributs clés permettent alors de percevoir le changement organisationnel davantage comme un système en soi, en opposition avec un processus qui change un système. De cette manière, il devient plus aisé de percevoir le dynamisme du concept (Neiva, Odelius, & Ramos, 2015).

2.8 LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Un élément sur lequel les auteurs semblent s'accorder invariablement lorsqu'il est question de changement organisationnel est qu'il s'agit d'un projet laborieux nécessitant

une quantité de temps important. D'ailleurs, Kotter (1995) en fait la juste expression dans son écrit. Selon lui, il existerait huit étapes à tenir en compte lors du pilotage d'un projet de changement organisationnel. Ces huit étapes s'appliquent tout aussi bien en grande organisation qu'en PME. Il explique au sein de son article que les entreprises qui connaissent le plus de succès dans l'implantation du changement passent à travers une série de phases qui nécessitent un temps considérable à mettre en application. Ainsi, il peut être invitant pour les gestionnaires qui pilotent le changement organisationnel d'escamoter ces étapes. Il est toutefois crucial de comprendre que cela ne donnerait qu'une illusion de rapidité et pourrait mettre en péril la réussite même du projet de changement. Ainsi, il est possible de trouver au sein de la figure 3 suivante, les huit étapes dont il question selon Kotter (1995) :

Figure 3

Les huit étapes de la gestion du changement organisationnel

1. Établir un sens de l'urgence
Examiner le marché et la réalité de la concurrence. Identifier et discuter des crises potentielles et/ou des opportunités majeures.
2. Former une coalition forte et structurée
Former un groupe ayant suffisamment de pouvoir afin de gérer l'effort de changement. Encourager le groupe à travailler en équipe.
3. Créer une vision
Créer une vision permettant de favoriser la direction que prend le changement. Développer des stratégies facilitant l'atteinte de cette vision.
4. Communiquer la vision
Utiliser chaque opportunité permettant de communiquer la nouvelle vision ainsi que les stratégies. Enseigner les nouveaux comportements à adopter en utilisant des exemples et en guidant la coalition.
5. Encourager les autres à agir selon la vision
Se départir des obstacles au changement. Changer les systèmes ou les structures qui nuisent à la vision. Encourager la prise de risques et la génération d'idées, d'actions ou encore d'activités non-traditionnelles.
6. Planifier et générer des succès à court terme
Planifier le processus afin de voir naître les changements de manière évidente. Générer ces changements. Reconnaître et récompenser les employés impliqués dans le changement.
7. Consolider les améliorations et produire plus de changement
Utiliser la crédibilité générée dans le processus afin de changer les systèmes, les structures et les politiques qui ne correspondent pas à la vision. Engager, promouvoir et favoriser le développement des employés qui participent à la mise en œuvre de la vision. Revigorer le processus avec de nouveaux projets, thèmes et agents de changement.
8. Institutionnaliser de nouvelles approches
Articuler la connexion entre les nouveaux comportements ainsi que le succès managérial. Développer les moyens d'assurer la pérennité du changement organisationnel.

(Kotter, 1995)

En 2008, cet auteur apporte de nouvelles perspectives managériales lors de la publication d'un article portant sur les stratégies à employer lorsqu'il devient temps d'effectuer la gestion du changement organisationnel. D'abord, ce dernier rappelle que les gestionnaires utilisent souvent une approche qui n'est pas adaptée au contexte

organisationnel. Il nomme l'exemple que ces derniers essaient souvent de combattre la résistance au changement en incorporant les employés au sein du projet de changement, sans même que ces derniers n'obtiennent au préalable l'information adéquate afin de fournir un apport utile (Kotter & Schlesinger, 2008). Il rappelle alors l'importance d'adapter la stratégie de gestion du changement au type de résistance qui est rencontrée dans le cadre du processus. Par exemple, si les employés développent de la peur face au changement, il est alors crucial de leur fournir les aptitudes ainsi que le savoir-faire nécessaire pour y faire face. L'auteur soulève également la possibilité d'augmenter le rythme d'exécution du changement afin d'éviter une crise imminente et ce même si cela augmente momentanément la résistance au changement. Ainsi, la résistance momentanée est plus aisée à gérer que l'échec potentiel du projet de changement organisationnel.

De son côté, Arcand (2007) propose également une série d'étapes générales à respecter afin d'assurer une gestion efficace et stratégique du changement organisationnel. Ces étapes sont les suivantes :

1. La préparation stratégique au changement organisationnel ;
2. La gestion du changement organisationnel ;
3. Le suivi quant au changement organisationnel.

Ainsi, tout comme Kotter (1995), Arcand (2007) évoque l'importance d'adopter une suite logique d'étapes fondamentales à la gestion du changement organisationnel. Permettant ainsi de maximiser les résultats et favoriser le succès d'une telle démarche. Ce dernier note également la centralité du rôle exercé par le leader qui assure l'exécution du changement organisationnel :

Le véritable chef du changement doit également avoir les compétences nécessaires lui permettant de rendre attrayante la vision du futur dans laquelle il compte embrigader les différents acteurs de l'entreprise. Cette capacité à vendre le changement est d'ailleurs l'une des conditions permettant de faire diminuer le niveau de résistance des différents acteurs de l'organisation. L'importance de la problématique

reliée à la notion de résistance est tellement importante qu'elle se retrouve au cœur du processus du changement stratégique (p.56).

En ce qui a trait à la notion de résistance au changement, l'auteur expose l'idée que les différentes personnalités en organisation puissent exercer une influence quant à la mise en œuvre du changement. Effectivement, certaines personnalités peuvent démontrer davantage de résistance au changement et d'autres peuvent en contrepartie vivre le changement plus aisément (Arcand, 2007).

2.9 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Le changement organisationnel peut parfois donner l'impression d'un chaos aux employés (Isabella, 1990). Cependant, ce chaos inhérent au contexte managérial peut également engendrer un certain espace pour la créativité en organisation et être utile à l'émergence de cette dernière. De par sa nature intrinsèque, la créativité organisationnelle carbure à la remise en question du statut quo et prend difficilement forme dans un cadre de travail rigide et routinier (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999). Plus précisément, certains auteurs croient que lorsqu'un changement organisationnel se présente en entreprise, les employés amorcent un processus d'adaptation et d'apprentissage collectif afin de faire face à l'augmentation du sentiment d'incertitude (Weick, 1988). Selon l'auteur, en plus de profiter grandement de cette plateforme sociale afin d'apprendre collectivement, ces derniers développent un engouement pour apprendre et cela génère en eux un sentiment d'urgence qui les précipitent à l'action. Ainsi, c'est dans un contexte d'incertitude, de remise en question, d'apprentissage collectif et d'actions collectives que prend forme la créativité organisationnelle. Les auteurs cités précédemment ont démontré que le contexte engendré par changement organisationnel pourrait favoriser l'émergence de la créativité organisationnelle.

Cependant, d'autres chercheurs expliquent le lien entre ces deux concepts managériaux de manière quelque peu différente. Effectivement, une étude réalisée par IBM il y a quelques années, a permis de comprendre que la créativité organisationnelle

jouait un rôle déterminant dans la conduite de projets de changement organisationnel (Lombardo & Roddy, 2010). Bien que IBM ne soit pas une PME, les résultats de leur étude sont intéressants. Effectivement, cette dernière a permis d'apprendre qu'une gestion efficace de la créativité en organisation permettait de faciliter le pilotage du changement organisationnel. D'abord, les auteurs mentionnent que la créativité organisationnelle offre un contexte propice au partage des idées entre employés et permet de construire une cartographie du futur des entreprises selon différentes perspectives. Cette cartographie requiert d'effectuer diverses associations avec des idées générées auparavant sans qu'il n'y aille au préalable de lien systématique entre elles. Elle permet de prévoir certains changements nécessaires à l'organisation et favorise la gestion de ces derniers. Ainsi, selon ces auteurs, les « leaders créatifs » doivent invariablement nourrir le processus de partage des idées afin que cette cartographie voie le jour (Lombardo & Roddy, 2010). Également, ces leaders nécessitent d'être confiants dans la construction de cette dernière et doivent comprendre qu'il existe différentes phases à traverser lors de l'émergence de tout nouveau projet.

De ce fait, établir des outils ainsi que des techniques de gestion de la créativité organisationnelle tels que ceux présentés dans les pages précédentes pourrait potentialiser les bénéfices possibles liés à ce paradigme. Il faudrait toutefois s'assurer d'en prendre considération dès en amont d'un changement organisationnel. Bref, selon la littérature scientifique, il semble que les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnelle s'influencent. Cependant, il ne paraît pas régner de consensus qui permet de déterminer lequel initie l'autre, ou encore lequel dynamise davantage l'autre. Cette présente étude permettra d'en savoir davantage à ce sujet.

2.10 LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE, LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA PME

Selon une étude longitudinale de quatre ans, réalisée par les auteurs Ford et al. (2008), l'utilisation de la créativité organisationnelle pourrait être bénéfique au sein des organisations. Effectivement, les résultats de cette étude suggèrent que la créativité

organisationnelle pourrait améliorer l'efficacité des choix stratégiques des gestionnaires « de 5 % à 10 % » (Ford & al., 2008) . Ces résultats sont d'autant plus intéressants sachant qu'en contexte de changement organisationnel, les gestionnaires doivent s'adapter et prendre des décisions rapidement (Galvez & al., 2018). In fine, le résultat de l'étude de Ford et al. (2008) représente une opportunité non-négligeable pour les gestionnaires et propriétaires de PME.

Dans les lignes précédentes, il a été possible de constater que la créativité organisationnelle ainsi que le changement organisationnel puissent être vus comme deux concepts continus et dynamiques selon la science (Amabile & Pratt, 2016; Demers, 1999). Toutefois, la recherche dans ce domaine s'est faite en majorité en contexte de grande entreprise (Gama et al., 2019). Connaissant le caractère dynamique des PME et leur importance au sein du marché, il devient intéressant d'étudier les phénomènes engendrés par ces concepts dans un tel contexte. Ainsi, il existe un certain manque à combler dans la littérature scientifique quant à l'utilisation de la créativité organisationnelle dans le pilotage de projets apportant des changements en PME. Dans leur récente étude, les auteurs Gama, Frishammar et Parida (2019) ont néanmoins amorcé la discussion en formulant que la créativité et la génération d'idées puissent être vus comme une étape critique avant de débiter quelconque projet apportant du changement en contexte de PME (Gama, Frishammar, & Parida, 2019). Effectivement, ils ont démontré qu'à travers la génération systématique d'idées, les groupes ainsi que les individus développent un ensemble de souvenirs procéduraux favorisant la créativité organisationnelle. Cette génération systématique d'idées paraît stimuler la créativité organisationnelle ainsi que le partage de connaissances, tout en accélérant le processus de clarification des idées qui à son tour mène vers l'innovation. Ainsi, les chercheurs ont donc trouvé que cela avait pour effet d'améliorer la performance des PME en leur permettant d'augmenter leur capacité à naviguer à travers les changements et en leur favorisant la saisie des opportunités existantes.

2.11 L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Maintenant que les sujets de la créativité organisationnelle et du changement organisationnel dans le cadre de la PME ont été définis et clarifiés, il est temps d'aborder une dernière notion d'importance à cette étude. Ainsi, dans cette section, il sera question de l'apprentissage par l'action. Ce concept est alors abordé, car il fût utilisé auprès de l'échantillon à l'étude. Aussi, selon les données prodiguées par la science et la recherche, elle pourrait influencer les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnel. Les pages suivantes permettront d'en savoir davantage à ce sujet.

D'abord, l'apprentissage par l'action n'est pas à la base une méthode récente. Cette dernière a vécu ses premiers balbutiements à l'ère socratique. C'était alors une méthode d'apprentissage préconisée pour son efficacité, puisqu'elle permet de faire le pont entre la réflexion et l'action. Ce n'est que beaucoup plus récemment que la méthode fût définie comme « d'apprentissage par l'action » (Revans, 2017). D'ailleurs, plusieurs membres de la communauté scientifique s'entendent pour nommer Reginald Revans comme étant le « père contemporain de cette méthode ». À son avis, ce dernier pense qu'il s'agit davantage de réinterpréter de vieilles idées familières que d'acquérir de nouvelles connaissances cognitives (Revans, 1988) . D'après l'approche de Revans (2017), l'apprentissage par l'action se définit comme étant une méthode éducative qui permet aux individus de s'attarder en équipe à des problématiques spécifiques, tout en réfléchissant aux actions à prendre afin de trouver des solutions à ces problématiques. Alors, le développement des connaissances se traduit à travers les actions concrètes qui sont produites en groupe. Toutefois, l'auteur précise qu'il est largement insuffisant de décrire ce concept comme étant une simple façon d'apprendre en exécutant quelque action. Effectivement, il serait plus approprié d'aborder le sujet en concevant qu'il s'agit d'une manière d'apprendre à apprendre en posant certains gestes avec d'autres individus qui sont également afférés au même processus. Pour sa part, le chercheur Michael Marquardt définit l'apprentissage par l'action comme étant « un processus de résolution de problème et de développement du leadership impliquant un petit groupe qui travaille sur un

problème réel et pose des actions concrètes, ce qui engendre des apprentissages au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation » (Marquardt, 2011, p.40).

Initialement Reginald Revans était un professeur, un administrateur ainsi qu'un consultant en gestion. Il a également été le premier professeur de gestion industrielle à l'Université de Manchester entre 1955 et 1965. Aujourd'hui, il est véritablement considéré comme étant le pionnier de l'apprentissage par l'action. Selon lui, la méthode d'apprentissage par l'action peut être facilement résumée selon l'équation suivante :

$$L \text{ (learning)} = P \text{ (programmed knowledge)} + Q \text{ (questioning)}.$$

Ainsi, selon l'équation présentée précédemment, l'apprentissage (L) s'effectue à travers la connaissance formelle (P) et le questionnement efficace (Q). La connaissance formelle fait appel aux apprentissages traditionnels qu'il est possible d'obtenir en suivant par exemple des cours magistraux à l'école. Le questionnement efficace quant à lui réfère aux questions ouvertes qui sont posées permettant de trouver des solutions novatrices.

Quelques années plus tard, s'ajouta à l'équation l'élément « R » représentant la notion de réflexivité chez l'individu. Effectivement, le chercheur Michael Marquardt remarqua cette lacune au sein de l'équation et détermina que l'élément « R » devait y paraître. La notion de réflexivité peut être définie comme étant la compréhension de ses propres comportements, ses pensées et ses biais cognitifs. Selon l'auteur, sans la réflexivité, il n'est pas possible d'obtenir la même qualité d'apprentissage qui est le produit de l'équation (Marquardt, 2011). De son côté Reginald Revans a complété également son équation en y ajoutant les 20 hypothèses suivantes permettant de préciser son implication (Revans, 2017) :

1. L'apprentissage puise ses fondements au sein de la tâche que les participants doivent réaliser;
2. Les connaissances formelles ne sont pas suffisantes à l'apprentissage;
3. Les problématiques soulevées nécessitent de poser de bonnes questions;
4. L'apprentissage implique d'être en action;

5. L'apprentissage est volontaire;
6. L'urgence des problématiques octroient au participant la motivation d'apprendre;
7. Les actions doivent être suivies de rétroactions;
8. Les participants doivent prendre des risques;
9. L'apprentissage s'effectue par réminiscence;
10. La contribution des pairs est essentielle et facilite le processus;
11. Les groupes formés par les pairs sont au centre de la méthode;
12. L'expertise des participants est utile à l'apprentissage du groupe;
13. Le responsable des groupes se doit de veiller au bon fonctionnement de ce dernier;
14. Les apprentissages se font avec l'aide des participants du groupe et à travers ces derniers;
15. Il est utile d'ajouter des participants supplémentaires qui agiront comme facilitateur en augmentant la cadence de réalisation;
16. L'apprentissage est mesuré par les résultats des actions;
17. Il est important d'encourager les participants à poser des questions diversifiées;
18. L'apprentissage par action suit un cycle de réalisation passant par l'identification de la problématique, la réalisation de la séquence d'apprentissage et la réception des rétroactions;
19. La méthode permet de démultiplier les effets potentiels d'apprentissage et ce grâce au groupe;
20. L'apprentissage par action prend forme à travers trois objectifs distincts (engendrer des progrès utiles vis-à-vis une problématique déterminée, octroyer aux participants le cadre nécessaire leur permettant d'apprendre peu importe le contexte donné et encourager les participants à apprendre avec ainsi qu'à travers leurs pairs au quotidien).

Pour l'auteur, il est essentiel de savoir que dans le cadre de l'apprentissage par l'action, ce n'est pas ce que les personnes connaissent déjà au préalable, ou encore ce que ce que leurs pairs connaissent également qui importe. Il s'agit davantage de ce que ces derniers ne savent pas encore et découvriront tous ainsi que chacun dans le cadre du processus.

Maintenant, il est intéressant de comprendre comment fonctionne concrètement cette méthode. D'abord, les participants sont réunis en groupe de quatre à huit personnes et se doivent d'identifier une problématique sur laquelle ils souhaitent intervenir. Par la suite, s'ensuivent les interactions entre les participants. Ces interactions sont basées selon les principes « d'altérité » et de « réflexivité ». L'altérité fait référence à « la reconnaissance de l'autre dans sa différence, aussi bien culturelle que religieuse » (Cyr, 2018a). Cette dernière permet de favoriser grandement la qualité d'écoute des participants. Quant à elle, la réflexivité évoque la capacité à exercer une réflexion sur ses propres comportements, pensées et biais cognitifs. Cette approche introspective facilite elle aussi le processus d'échange entre les participants. Ainsi, en s'appuyant sur ces deux principes, ces derniers sont conviés à échanger en se posant des questions ouvertes. Ces types de questions ont comme avantage de générer plus de contenu en contradiction à des questions fermées qui se répondent selon la dichotomie du « oui » et du « non ».

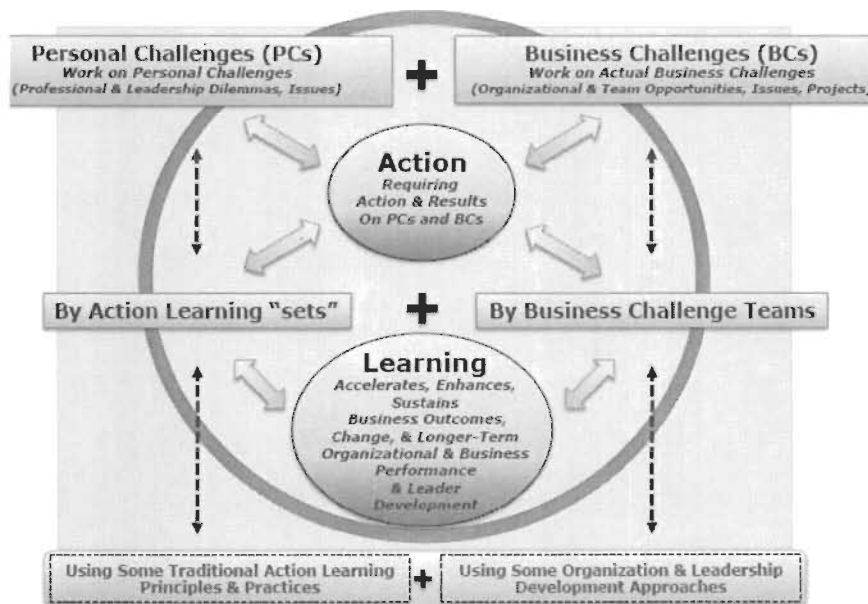
Cependant, afin que le processus soit enclenché Revans (2017) soutient qu'il est essentiel d'avoir la participation de tous les membres du groupe. Comme, il présuppose au sein des hypothèses présentées précédemment, le groupe d'échange composé des participants est au cœur de la méthode. Cette participation se traduit à travers les actions concrètes qui sont effectuées par les participants. Ces actions découlent des discussions et des idées générées en groupe. Suivant l'application de ces actions, les personnes développent des apprentissages transversaux, car elles proviennent du milieu duquel ils proviennent, du groupe ainsi que leur propre personne. Finalement, il est important que le groupe d'apprentissage par l'action soit piloté par un responsable qui veille à son bon fonctionnement en prévoyant par exemple le nombre de rencontre nécessaire, ou encore le temps alloué à la discussion (Marquardt, 2011).

La méthode de l'apprentissage par l'action a évolué avec les années. Cette dernière a progressé en fonction des besoins ainsi que du contexte au sein duquel elle fut exposée. C'est grâce à l'application de la méthode chez General Electric aux États-Unis en 1985 qu'une nouvelle variante vu le jour. En effet, certains scientifiques ont adapté l'approche

afin qu'elle soit encore plus représentative du contexte organisationnel et du contexte d'affaires (Yury Boshyk, 2011). Alors, Boshyk (2011) a développé la variation de l'apprentissage par l'action en entreprise. Ainsi, selon l'auteur, l'apprentissage par action en entreprise se définit comme étant une méthode qui favorise la résolution de problématiques organisationnelles, l'exploration d'opportunités d'affaires et permet le développement individuel des participants à un rythme accéléré (Y Boshyk, 2012). D'après les écrits de Boshyk (2012) cette dernière facilite le développement d'apprentissages de manière holistique en tenant compte des réalités individuelles, collectives et organisationnelles. La figure 4 suivante développée par l'auteur illustre bien cette réalité :

Figure 4

L'apprentissage par l'action en entreprise



L'apprentissage par l'action en entreprise se veut donc une méthode utile en entreprise afin de faire face aux différents défis managériaux que les gestionnaires rencontrent au quotidien.

2.12 L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION ET LA CRÉATIVITÉ

Afin de favoriser une gestion optimale de la créativité en organisation, les entreprises ont un réel avantage à utiliser une approche d'apprentissage par l'action (Revans, 2017). En effet, cette approche, se référant à une structure organisationnelle de type organique favorise la créativité ainsi que la flexibilité en entreprise (Aubry et al., 2012). Selon ces derniers auteurs, une telle structure de gestion rend l'organisation davantage modelable et permet aux employés qui y œuvrent d'être plus aptes à résoudre des problèmes d'un haut niveau de complexité.

Dans son étude effectuée auprès d'étudiants en ingénierie, Stappenbelt (2010) a trouvé que l'apprentissage par l'action permettait à ces derniers de trouver des solutions novatrices aux problématiques qu'ils rencontraient. Également, il semble que la méthode eu comme autre effet positif d'augmenter la performance des étudiants en leur permettant de mieux gérer leur stress (Stappenbelt, 2010). Certains de ces résultats corroborent ceux de Cusins (1996). En effet, l'auteur propose dans son écrit que l'apprentissage par l'action favorise la résolution créative de problèmes et ce en raison de son approche holistique (Cusins, 1996). De manière plus spécifique, différents chercheurs croient que l'apprentissage par l'action favorise un apprentissage dit créatif (Egan, 1998; Latham, 1994). Selon les travaux de Powell et Poyner (1995) certaines activités sont liées plus particulièrement à un apprentissage créatif. Par exemple, il est possible de nommer la résolution de problèmes, la prise d'action suite à cette résolution, ou encore le développement d'un réseau d'affaires (Powell & Poyner, 1995).

Certains chercheurs se sont penchés sur l'effet de l'apprentissage par l'action auprès d'entrepreneurs et propriétaires de PME dans le secteur de la construction au Royaume-Uni (Davey, Powell, Cooper, & Powell, 2004). Leur objectif était d'évaluer le potentiel de cette méthode quant à l'amélioration de leur capacité d'innovation. Les résultats de leur étude ont déterminé que l'apprentissage par l'action octroyait un soutien limité quant à l'innovation. Ils ont toutefois trouvé que lors du processus de génération d'idées en groupe, cela leur permettait d'être davantage engagés face à la méthode. Les

auteurs ont par ailleurs mentionné la nécessité d'effectuer plus de recherche dans le domaine en utilisant un programme d'apprentissage par l'action mieux structuré et défini.

Quelques années après la parution de cette étude, Powell et Houghton (2008) ont tenté d'utiliser l'apprentissage par l'action selon un objectif similaire tel que réalisé par les auteurs cités précédemment. Ainsi leur objectif était d'utiliser les techniques de l'apprentissage par l'action afin d'améliorer la capacité d'innovation, d'entrepreneuriat et de création de valeur au sein de PME du réseau de la Network North West du Royaume-Uni. Dans leurs écrits, les auteurs ont fait état de l'enthousiasme des participants face à l'étude. Ces derniers relatent l'effet positif que l'apprentissage par l'action a eu, en leur permettant d'apprendre avec plaisir malgré l'adversité et ce afin de devenir plus innovant dans le cadre de leur travail. À l'occasion de la recherche, 118 gestionnaires de PME ont été amené à passer plus de 30 heures sur le projet. Les résultats de l'étude indiquent que grâce à l'apprentissage par l'action les entrepreneurs et gestionnaires de PME ont développé de nouvelles perspectives et souvent des idées de meilleure qualité leur permettant d'innover à travers de nouveaux produits ainsi que processus. Ces derniers ont également eu l'occasion de changer positivement leurs pratiques de travail grâce aux idées générées par la méthode. Les chercheurs notent que l'aspect collaboratif des groupes d'apprentissage par l'action a eu un effet bénéfique sur la qualité de l'apprentissage générée.

2.13 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

La problématique managériale ayant maintenant été soulevée et le cadre théorique étant précisé, il est possible de formuler différentes questions de recherche auxquelles cette étude tentera de répondre. Ainsi, il est intéressant de rappeler que cette étude prend place exclusivement dans le contexte de la PME. Les gestionnaires et propriétaires de PME sont véritablement au centre de cette recherche. Comme il a été possible de le comprendre au sein de la section portant sur la problématique managériale, les études s'intéressant à la créativité organisationnelle ont été davantage réalisées en contexte de grandes entreprises (Appiah, 2015; Gama et al., 2019). Cette recherche vise donc à en

apprendre davantage au sujet de la créativité organisationnelle en PME et ainsi contribuer à résoudre le manque à gagner qui règne au sein de la littérature scientifique.

Aussi, elle a comme second objectif d'en savoir davantage sur les liens qui peuvent exister entre les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnel en PME. En effet, cette étude se fonde sur une base de données composée de répondants qui sont gestionnaires de PME et qui ont pris part à un projet de changement organisationnel. C'est donc grâce à l'exploitation de ces données qu'il sera possible de réaliser cet objectif. Plus spécifiquement, voici les questions auxquelles cette recherche tentera de répondre :

- 1- Comment se déroule le phénomène de la créativité organisationnelle en contexte de PME ?
- 2- Quels sont les liens qui existent entre la créativité organisationnelle et le changement organisationnel ?

CHAPITRE 3 – LES FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Les questions de recherche étant identifiées, il s'agit maintenant d'aborder la méthodologie. Ainsi, les sections suivantes permettront d'en savoir davantage sur le processus méthodologique sur lequel cette étude repose. Ces dernières sont séparées en trois sections distinctes, notamment : l'approche méthodologique, la collecte des informations et le traitement des données.

3.1 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section fait état des principaux paradigmes méthodologiques qui ont été utilisés dans le but de bâtir ce projet de recherche.

3.1.1 Théories et paradigmes

Tout d'abord, il serait intéressant de commencer cette section en rappelant que « dans un processus de recherche, plusieurs concepts ainsi que paradigmes peuvent être

employés ensemble et peuvent être complémentaires » (Aissa, 2001, p.20) . Il importe, donc de se questionner quant au choix de paradigmes à utiliser dans le cadre d'une étude. Dans son écrit, Le Moigne (1995) discute de l'importance de ce questionnement. Ce dernier propose que la délibération épistémologique tire ses origines à travers trois questions : la question méthodologique qui fait référence à la construction des connaissances, la question gnoséologique qui fait référence à la nature profonde de la connaissance et la question éthique qui fait appel à la validité des connaissances. C'est à partir de ces trois questions qu'il a été possible de réfléchir à la position épistémologique ainsi que des différents paradigmes méthodologiques à adopter dans le cadre de cette recherche.

3.1.1.1 Le constructivisme

Pour commencer, il est possible de mentionner que la position épistémologique adoptée dans le cadre de cette étude, est essentiellement de nature constructiviste. Toujours selon Le Moigne (1995), l'approche constructiviste permet d'entrevoir la recherche en sciences de la gestion davantage comme un projet plutôt qu'un objet (Le Moigne, 1995). Plus précisément, « avec un telle position épistémologique, la recherche en gestion focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction » (Aissa, 2001, p.12) . Ainsi, dans cette recherche, l'intérêt primaire est effectivement porté sur l'explication et l'observation de divers phénomènes auxquelles les participants prennent part. Cela se traduit à travers l'appréciation de leurs fonctionnements et de leurs pratiques, au sein de leur univers organisationnel respectif. Ainsi, l'intérêt pour ce paradigme réside dans la manière dont il permet d'envisager de multiples réalités produites par les « compositions mentales individuelles et collectives » (Aissa, 2001, p.13) . C'est grâce à la construction d'une base de données unique que ces différentes compositions s'inscrivent. Elles prennent vie à travers chacun des codes qui ont été créés permettant de décortiquer les données présentes au sein de cette dernière. Pour donner suite à ces explications, il paraît donc juste d'utiliser l'approche constructiviste.

3.1.1.2 L'induction et l'abduction

Bien que l'approche constructiviste ait été adoptée au sein de cette recherche, le mode d'inférence utilisé suit un cheminement allant de l'induction à l'abduction. Selon Anadón et Guillemette (2007), les recherches qualitatives sont souvent inductives, mais il semble être « illusoire de chercher l'induction exclusive » (Anadón & Guillemette, 2006, p.30). Ici, l'induction est définie « comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli » (Blais & Martineau, 2006, p.15). En ce qui a trait à l'abduction, « elle débute par l'observation de certains faits et s'achève dans la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont (Angué, 2009, p. 70). Selon Hartshorne et Weiss (1935) cité dans Hallée et Garneau (2019), l'abduction peut être perçue à travers deux aspects distincts :

Le premier est le nom donné au processus de formation des hypothèses exploratoires qui sont mises à l'épreuve des faits et le deuxième est une version étendue qui correspond à une méthode scientifique de construction d'une croyance plus adaptée par observations et inférences logiques (p.125).

Plus précisément, selon Hallée et Garneau (2019) « L'abduction est avant tout une reconnaissance du processus de réflexion du chercheur qui, animé par l'irritation d'un doute, interroge les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience » (p.120). Ainsi, cette recherche nécessite un certain amalgame d'induction et d'abduction, car d'une part les données sont au centre de la réflexion afin d'y extrapoler certaines théories et d'autre part il est souhaité d'identifier leur occurrence dans l'expérience. Lorsque les occurrences sont identifiées, il est possible et d'en étudier leurs effets. Dans cette recherche, ce sont les codes créés qui permettent d'identifier les occurrences et ainsi nourrir le cheminement de réflexion inductif ainsi qu'abductif.

3.1.1.4 Théorie enracinée

Comme dans toute étude construite selon une logique inductive, il importe de discuter de l'influence de la théorie enracinée. Selon Strauss et Corbin (1990) cité dans Vallerand et Hess (2000), ce paradigme permet « véritablement d'élaborer par le biais d'une analyse qualitative, une théorie portant sur un phénomène donné, théorie suffisamment abstraite pour pouvoir être applicable dans une variété de contextes où se produit le phénomènes étudié » (p.366) . Les auteurs Vallerand et Hess (2000) précisent « qu'il s'agit de faire émerger l'explication plutôt que de vérifier une hypothèse déduite à partir d'une théorie déjà existante » (p.366). Essentiellement, l'influence de ce paradigme permet d'identifier quelle théorie émerge des données

Dans le cadre de cette étude, il est question d'étudier une base de données codifiées provenant de récits narratifs des répondants. D'ailleurs, Vallerand et Hess (2000) parlent de ce procédé comme étant le codage ouvert. Il s'agit en fait de « décortiquer les données en déterminant les unités de sens élémentaire » (p.366). Plus précisément, les auteurs parlent « d'apposer une étiquette conceptuelle sur chaque unité de sens » (p.366). Par la suite, il est possible d'utiliser un deuxième niveau de codage, c'est-à-dire le codage axial. Ce dernier permet de « regrouper ces unités élémentaires de sens en fonction d'un gabarit analytique (liste de codes et leur définition) tenant compte à la fois des relations causales, du contexte et des conditions ayant permis l'apparition du phénomène étudié » (Vallerand et Hess, 2000, p.366) . Donc, c'est de cette manière qu'il est envisageable d'entrevoir les liens entre ces différents codes et de les associer ultimement à des théories existantes. Bouchard et Cyr (2005) pensent que l'aspect distinctif de ce procédé réside dans « le caractère simultané de l'analyse et de la collecte des données. C'est la raison pour laquelle le chercheur amorce l'analyse des données dès qu'il commence à les recueillir : le codage des informations comprend les germes de l'analyse » (p.425).

3.1.1.5 Étude exploratoire

Étant donné que cette étude ne cherche pas démontrer un lien de causalité mais davantage un lien d'associativité entre les concepts étudiés, il semble convenable d'utiliser l'approche de l'étude exploratoire. Effectivement, l'intérêt premier de cette démarche est porté spécifiquement à la description des phénomènes observés. Selon Trudel, Simard et Vonarx (2006), l'étude exploratoire peut favoriser l'atteinte de plusieurs objectifs :

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. A priori, il appert que la recherche exploratoire sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus.

Selon les auteurs, il paraît également que la méthode exploratoire soit grandement associée avec le style d'inférence inductif (Trudel, Simard, & Vonarx, 2006). Effectivement, c'est à partir de l'exploration des différentes données qu'il est possible de mieux décrire le sens de ces dernières, ce qui facilite le processus inductif. Ce paradigme méthodologique permet également d'observer les relations potentielles entre certains concepts et de décrire ces relations. Lorsque cela est complété, il est envisageable d'émettre des propositions qui expriment les relations entre ces concepts. Dans le cas présent, les différents concepts à observer sont déterminées par les codes qui font partie intégrante de la base de données. Plus précisément, il est question de tenter de préciser les différents processus impliqués lors de la mise en œuvre de projets en changement organisationnel en lien avec la créativité organisationnelle des gestionnaires de PME qui en assure la responsabilité. Plus de détails seront fournis à ce sujet dans les sections suivantes.

3.1.1.5 L'approche qualitative

Dans le cadre de cette recherche, l'approche qualitative paraît être la plus appropriée afin d'être en adéquation avec l'essence même de l'objectif de l'étude. Ce dernier qui est de comprendre les phénomènes impliqués lors de la mise en œuvre de projets en changement organisationnelle et la créativité organisationnelle des gestionnaires de PME impliqués. Comme le rappelle Vallerand et Hess (2000), cette approche « permet d'appréhender la réalité non pas par le biais des nombres, mais par celui du langage ou des mots » (p.360). Plus précisément, la recherche qualitative « ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative » (Aubin-Auger et al., 2008, p.143). Certains auteurs parlent de « constructivisme qualitatif » qui est utilisé afin d'effectuer l'analyse du discours des personnes (Drapeau, 2004; Georgiou, 2001). En effet, selon Georgiou (2001) cité dans Drapeau (2004) :

Ces méthodes d'analyse qualitative marquent une rupture définitive avec la tradition empirique. En effet, les tenants du constructivisme qualitatif en général, et de l'analyse du discours en particulier, visent à déconstruire les textes produits par des sujets sans chercher à définir des faits objectifs ou à rendre compte des processus cognitifs des sujets (p.81).

Bien que cette recherche se base principalement sur le constructivisme qualitatif, il serait possible ici de mentionner la présence d'une deuxième approche épistémologique. Effectivement, il pourrait être envisageable de parler de contextualisme qualitatif. Avec cette position épistémologique, « les chercheurs tentent d'en arriver à la production significative d'un sens rendant compte des variations et complexités des sujets et de leurs perceptions, objectif auquel certains auteurs se réfèrent par le terme *Verstehen* (« comprendre » en allemand), c'est-à-dire un construit intersubjectif de la signification » (Drapeau, 2004, p.80). Avec ce procédé méthodologique, il est plus aisé d'en arriver à relier les données à des théories existantes, ou encore d'en créer de nouvelles. C'est à ce moment que la théorie enracinée prend tout son sens ainsi que son importance.

Pour donner suite à ces informations, il importe de rappeler que cette recherche se fonde sur un ensemble de récits narratifs qui ont été rédigés par des gestionnaires de PME vivant un changement organisationnel. Au sein de ces écrits, il est possible d'y retrouver un ensemble de textes portant sur les perceptions et la subjectivité des répondants. Il semble, donc de prime abord approprié d'utiliser l'approche qualitative et la combinaison de ses variantes (constructivisme et contextualisme). D'ailleurs, cette approche complémentarise bien la démarche de l'étude exploratoire, car elle permet une flexibilité et une créativité d'analyse (Vallerand & Hess, 2000). Toutefois, il est à noter que dans le cadre de ce type de démarche, il incombe à la responsabilité du chercheur de comprendre et d'interpréter certaines « significations subjectives » qui tirent leur origine du langage et du discours employé par les participants (Pourtois & Desmet, 1988).

3.1.1.6 Méthodes de validation

Si la notion de subjectivité ne peut être abstraite d'une démarche scientifique par la nature de celui qui la mène, il est néanmoins important d'identifier des critères objectifs et solides afin d'augmenter la portée de cette dernière. Ainsi, la validité scientifique en recherche est un sujet d'une importance incontestée. D'ailleurs, selon Proulx (2019), il semble que « les enjeux de validités scientifiques ont toujours été fort présents en recherches qualitatives » (p.53). Selon cette perspective, il serait intéressant de les rappeler et ce dans le but de bien positionner cette recherche. Ainsi, les quatre principaux critères de validité selon l'approche qualitative sont : la transférabilité, la fiabilité, la confirmabilité et la crédibilité (Proulx, 2019).

La transférabilité permet d'évaluer la possibilité d'appliquer les conclusions de l'étude qualitative à d'autres contextes. Les auteures pensent que ce concept s'apparente au phénomène de la généralisation (Fortin & Gagnon, 2016). Néanmoins, Proulx (2019) rappelle qu'il n'est pas évident d'assurer la transférabilité. Selon l'auteur, afin de compléter cette tâche il faudrait s'abstraire en quelque sorte du contexte. Ce qui, à son avis, est peu réaliste car dans une démarche qualitative c'est précisément du contexte qu'émerge les données. Ensuite, la notion de fiabilité a l'utilité d'évaluer la stabilité des

données dans le temps (Fortin & Gagnon, 2016). Encore une fois, Proulx (2019) discute à ce sujet que « la méthode de recherche n'est pas un objet indépendant, vivant en silo et séparé du contexte de recherche » (p.57). Il est de la responsabilité du chercheur de prendre en considération cet élément au sein de sa démarche. En ce qui a trait à la confirmabilité, elle permet de mesurer l'objectivité et la neutralité des données permettant ainsi une interprétation optimale de ces dernières (Fortin & Gagnon, 2016). Finalement, selon ces derniers auteurs, la crédibilité sert à évaluer la qualité de la description du phénomène expérimenté par les répondants. Ainsi, il est possible de déterminer dans quelle mesure cette description reflète adéquatement la réalité de ces derniers. Conséquemment, ces quatre éléments d'une grande importance méthodologique, ont été pris en considération tout au long de ce cheminement scientifique.

Afin de supporter la démarche méthodologique de cette étude et en assurer sa validité, il a été décidé d'utiliser la méthode de la triangulation. La triangulation peut se définir comme étant « l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un phénomène » (Fortin, 1996, p.318) . La triangulation peut prendre forme selon cinq aspects distincts : la triangulation de données, de méthodes, de personnes, de théories et d'environnements (Denzin & Lincoln, 2008).

La triangulation de données implique l'utilisation de plusieurs sources différentes de données (Carter et al., 2014). Par exemple, il peut être question d'évaluer des personnes, des groupes, des familles, des communautés etc. La triangulation de méthodes fait référence au fait d'utiliser plusieurs méthodes de cueillette de données. Ainsi, il est possible d'utiliser des entrevues, des observations, ou encore des notes d'observation. La triangulation de personnes nécessite la participation d'un minimum de deux chercheurs au sein de la recherche afin qu'ils puissent apporter plusieurs remarques et conclusions. Quant à elle, la triangulation de théories prend forme à travers l'utilisation de diverses théories permettant d'analyser et d'interpréter les données (Carter et al., 2014). Selon les auteurs, cette méthode permet d'assister les chercheurs dans l'interprétation des résultats.

Ainsi, il a été choisi d'utiliser la méthode de triangulation de personnes et de théories. Effectivement, lors du processus de codification, mon Directeur de recherche et moi-même avons tous deux participé à son élaboration, afin de s'assurer continuellement de la précision de la démarche. Pour ce faire, les résultats de notre codage individuel ont été comparés. C'est lorsque nos réponses furent identiques que la validité a pu être établie (Carter et al., 2014). Au niveau de la triangulation des théories, il a été choisi d'utiliser deux approches théoriques différentes, c'est-à-dire celle provenant de la psychologie ainsi que celle provenant des sciences de la gestion. Ayant fait des études ainsi que de la recherche en psychologie, j'ai contribué à l'évaluation des données selon une approche psychologique. Tandis que mon Directeur de recherche a plutôt effectué cette analyse selon un regard propre aux sciences de la gestion. La triangulation de théories a ainsi pris forme et la validité s'est établie lorsque nous avons pu conclure aux mêmes résultats, ce malgré notre approche théorique différente (Carter et al., 2014).

3.1.2 La méthode d'analyse : L'analyse de contenu

Considérant la nature des données de cette étude ainsi que son caractère exploratoire, il a été décidé d'employer la méthode d'analyse de contenu. Selon Tesch (1990) cité dans Vallerand et Hess (2000), cette forme d'analyse « permet d'étudier les caractéristiques du langage, car en principe l'analyse de contenu porte sur des documents écrits » (p.362). Plus précisément, ce concept pourrait se définir comme étant « une technique de recherche pour décrire objectivement, systématiquement et quantitativement un contenu manifeste de communication » (Berelson, 1952, p.155). Pour leur part, Vallerand et Hess (2000) pensent que ce type d'analyse « est une technique employée pour examiner les textes afin d'en révéler les messages, le sens ou les symboles » (p.525). Au sein de cette présente étude, les textes sont des récits narratifs rédigés par des gestionnaires de PME. Ainsi, ce choix méthodologique a été effectué, car il est possible de penser que ce dernier mettra en exergue l'existence ou l'inexistence de relations étant reliées à la créativité organisationnelle des gestionnaires de PME qui prennent part à un projet de changement organisationnel.

Avant d'aborder en plus amples détails les particularités de ce type d'analyse, il serait intéressant de comprendre son principal avantage. Effectivement, cette technique est d'un grand intérêt, car elle est objective et n'est pas intrusive. En fait, l'analyse de contenu « nécessite que les données aient été préalablement enregistrées de quelque façon que ce soit » (Vallerand & Hess, 2000, p.363) . Donc, le chercheur ne peut influencer le déroulement des événements, ce qui limite l'apparition de certains biais méthodologiques. Afin de préciser davantage le processus d'analyse de contenu, Vallerand et Hess (2000) abordent les notions d'analyse du contenu manifeste et de contenu latent présents dans les écrits. Le contenu manifeste se distingue du contenu latent par sa nature première qui est davantage « apparente » et « évidente » à l'intérieur d'un texte. Les auteurs mentionnent que « certains pourront prétendre que la seule analyse de contenu manifeste est suffisante dans la mesure où l'on suppose que la signification du message y est nécessairement présente » (p.363). En contradiction au contenu manifeste, le contenu latent fait référence au message caché derrière le discours. Vallerand et Hess (2000) mentionnent qu'il « faut alors interpréter de façon symbolique le contenu du texte » (p.363). Dans le contexte de cette présente étude, un amalgame des deux types d'analyse de contenu a été utilisée et ce étant donné la nature des récits narratifs.

Il serait maintenant intéressant de nommer les différentes étapes qui ont permis de réaliser l'analyse de contenu au sein de ce travail. Ces étapes se basent selon les recommandations émises par Vallerand et Hess (2000). Dans un premier temps, une préanalyse a été effectuée. Cette dernière consiste simplement à effectuer une première lecture des récits narratifs dans le but de comprendre le « sens général » des récits. Par la suite, il est possible de développer les « unités de sens » ou autrement dit les codes qui permettront l'analyse des données. Néanmoins, Vallerand et Hess (2000) pensent que « l'analyse de contenu peut être effectuée à partir d'un cadre conceptuel déjà bien établi » (p.363). Donc, à partir des concepts qui émanent du cadre conceptuel, il est possible également d'établir les codes. L'Écuyer (1987) rappelle qu'il est toutefois probable que des unités de sens puissent émerger au cours de l'analyse et non pas en fonction du cadre

conceptuel préétablis. Il est à rappeler que dans le cadre de cette présente recherche, les codes ont été formés au courant de l'analyse et à partir du cadre théorique.

Ainsi, chacune des unités de sens qui ont été identifiées, ont permis d'effectuer le codage des récits narratifs. Ensuite, s'en est suivi du processus de codage ouvert et de codage axial, tel qu'expliqué précédemment. La troisième étape de l'analyse de contenu consiste à créer des catégories de codes. Selon Gauthier (2003) :

Le codage est la délicate opération qualitative qui consiste à grouper les réponses aux questions ouvertes dans les catégories pertinentes. Pour un codage rigoureux, les catégories doivent refléter les données initiales avec exactitude (mais non intégralement, par définition) et le protocole employé doit être clair. Faire effectuer le codage du même matériel par deux personnes différentes est un moyen d'en garantir la rigueur (p.620).

Ainsi, lorsque cela a été réalisé, il est possible d'effectuer le calcul de fréquences des codes présents au sein des récits narratifs. Cela a été envisageable à l'aide d'une analyse de contenu à partir de mots clés au sein de la base de données. Cette partie de l'analyse de contenu comporte un caractère quantitatif puisqu'il est question de dénombrer les codes et leur significativité pour les répondants.

3.1.3 Les récits narratifs : corpus de textes individuels

Si l'analyse de contenu s'avère la technique d'analyse la plus utile afin de rendre compte des différentes données qui ont été recueillies au sein de cette présente étude, il serait intéressant de décrire plus en profondeur la provenance de ces dernières. Comme il a été mentionné précédemment, les données proviennent de récits narratifs. En recherche qualitative, le récit narratif peut se définir comme étant « des histoires que les répondants racontent sur leurs propres expériences de vie » (Vallerand & Hess, 2000, p.515) . Ces récits narratifs sont plus précisément des textes individuels qui ont été réalisés dans le cadre du cours « Initier et piloter un projet de changement organisationnel ». Elles ont été

rédigées par des étudiants inscrits au deuxième cycle en gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

3.1.3.1 Le défi de carrière

Ces récits narratifs ont été regroupés sous la forme d'un corpus de textes individuels. Ces derniers ont été produits en fonction de différentes directives données dans le cadre du cours mentionné précédemment. La principale exigence de ce cours était que le répondant devait prendre part à un projet de changement organisationnel significatif pour lui. Dans le cadre de ce cours, ce projet de changement organisationnel s'intitule le « Défi de carrière ». Le répondant a donc dû sélectionner un projet hautement engageant et stimulant, lui permettant de le mener à bien pendant une session universitaire complète soit environ quatre mois. L'annexe 2 présente les différentes indications et consignes qui ont été transmises dans le cours afin de réaliser un défi de carrière. Les répondants devaient par la suite partager l'avancement de leur défi à travers la production d'un minimum de trois rapports écrits. Grâce à la figure 5, voici un exemple de questions qui étaient proposées afin de faciliter la production de ces documents :

Figure 5

Exemple de questions servant à rédiger les textes individuels

- 1- Récapitulatif de votre objectif tel que formulé dans la première partie du travail remise le 8 octobre 2017 :
 - Quel était votre objectif ?
 - Pourquoi était-ce (est-ce) important pour vous ?
 - Votre objectif a-t-il évolué au cours de cette période ?
 - Si oui, comment, pourquoi ?
- 2- Quels sont les facteurs qui vous ont nui dans l'atteinte de votre objectif :
 - Facteurs en totalité ou en partie sous votre contrôle ?
 - Facteurs indépendants de votre volonté ?
- 3- Dans un cas comme dans l'autre, qu'allez-vous faire pour surmonter ces difficultés ?
- 4- Quels sont les facteurs qui vous ont aidé dans l'atteinte de votre objectif :
 - Facteurs en totalité ou en partie sous votre contrôle ?
 - Facteurs indépendants de votre volonté ?
- 5- Dans un cas comme dans l'autre, comment pouvez-vous maximiser l'impact des facteurs positifs ?

Les répondants ont également eu comme exigence de développer un minimum de deux notes de lecture portant sur des thèmes connexes au défi de carrière. Finalement, un dernier rapport a dû être produit mettant en perspective une synthèse finale de tous les apprentissages développés dans le cadre de leur défi de carrière respectif. Les répondants y ont ainsi colligé l'ensemble des informations pertinentes mettant en évidence la manière dont ils se serviraient de ces nouvelles connaissances afin d'enrichir leur vie professionnelle et personnelle. Ainsi, tous ces documents écrits ont été développés selon une perspective subjective propre aux répondants. Par la suite, ces divers textes individuels ont été compilés au sein de la base de données et ont servi de matériel à l'analyse de contenu.

3.1.3.2 Le groupe de changement

Afin de faciliter la mise en œuvre de leur défi de carrière, les répondants ont été amenés à participer à des groupes de changement. Ces groupes étaient formés de quatre à

six étudiants inscrits au cours mentionné précédemment. Ainsi, les étudiants étaient appelés à réfléchir à leur défi en collectivité. Le fonctionnement de ces groupes de changement a été édicté en fonction des principes de « l'apprentissage par l'action » qui furent présentés au sein du présent cadre théorique. Cette méthode d'apprentissage en équipe facilite le déploiement des actions à mener dans le but de réaliser un travail d'envergure tel que le représente un défi de carrière. Ainsi, à tour de rôle, les répondants devaient faire part de leur expérience aux autres membres du groupe. Les autres membres du groupe avaient comme consigne d'effectuer de l'écoute active¹ et de poser des questions ouvertes² de manière à assister le processus de manière constructive. Ainsi, cela permettait de favoriser un plus haut degré de réflexion et d'apprentissage à chacun des membres du groupe (Cyr, 2018b). Également, cela leur accordait une meilleure connaissance de leur propre expérience et ainsi favoriser la prise de conscience des aspects techniques, affectifs et interpersonnels de leur défi. Il importe en outre de mentionner que cette mise en commun de manière collective favorisait la résolution de problèmes et l'élaboration de solutions novatrices (Cyr, 2018a). C'est dans un tel cadre structuré que les répondants devaient participer au groupe de changement et ce à raison de trois rencontres sur un horizon de quatre mois.

3.2 LA COLLECTE DES INFORMATIONS

Cette présente section a comme principal objectif de présenter le cheminement qui a été suivi afin de collecter les données. Il sera ainsi question des critères de sélection, de la méthode d'échantillonnage, de la description des répondants et de la collecte des données.

¹ Concentrer toute son attention sur la personne que l'on écoute en ayant pour unique objectif de comprendre le message global transmis par cette personne sans interférence de ses propres pensées et émotions, sans chercher à l'influencer et sans porter de jugement.

² Les questions ouvertes incitent à la réflexion et aident le participant à : voir des aspects insoupçonnés de son défi de carrière, prendre conscience de ses façons de faire et parfois les remettre en cause, voir le point de vue des autres acteurs et désapprendre.

3.2.1 Le cadre de la recherche et les critères de sélection

La première étape de délimitation de la recherche a consisté à identifier la population cible pour ensuite être en mesure de sélectionner l'échantillon. Une population peut se définir comme étant « l'ensemble des entités auxquelles s'appliquent les conclusions d'une recherche » (Vallerand & Hess, 2000, p.96) . Ces auteurs mentionnent également que l'identification de la population « est essentielle à une planification efficace de la constitution de l'échantillon sur lequel il procédera à la collecte des données » (p.96). La notion d'échantillon quant à elle peut se définir simplement comme étant un sous ensemble d'une population donnée (Vallerand & Hess, 2000). Pires (1997) propose pour sa part que l'échantillon est « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème » (p.19) . Ces différents concepts étant clarifiés, il serait intéressant de les transposer à ce présent travail. Dans un premier temps, cette recherche s'intéresse à la créativité organisationnelle des gestionnaires de PME qui entreprennent un projet de changement organisationnel. Le choix d'étudier spécifiquement des gestionnaires de PME a été motivé par le manque à gagner au sein de la littérature scientifique. Effectivement, la majorité des études qui ont été effectuées dans ces domaines proviennent du contexte de la grande entreprise (Gama, Frishammar, & Parida, 2019).

Concrètement, il a été possible de former l'échantillon à l'étude, grâce à l'utilisation de données secondaires provenant d'une banque de répondants bâtie par mon Directeur de recherche dans le cadre de l'enseignement de son cours : « Initier et piloter un projet de changement organisationnel ». Ainsi, tous les répondants figurant dans cette banque étaient des étudiants prenant part à ce cours de deuxième cycle en sciences de la gestion qui les amenaient à effectuer un projet de changement organisationnel. Ainsi, afin de former l'échantillon, il fallait identifier des personnes qui occupaient un rôle décisionnel dans une PME. C'est à partir du cadre théorique présenté en début de ce travail qu'il a été possible de déterminer si les gestionnaires sélectionnés occupaient leur fonction

dans une PME. Lorsque ces critères furent validés, il fût possible de compléter l'échantillon.

3.2.2 L'échantillonnage

Selon Sandelowski (1995), une des principales différences entre l'approche qualitative ainsi que l'approche quantitative réside dans la méthode d'échantillonnage utilisée. En recherche qualitative, les méthodes d'échantillonnage sont non-probabilistes tandis qu'en recherche quantitative elles sont probabilistes. D'ailleurs, il importe de comprendre que l'échantillonnage est un aspect important d'une recherche, car il a le potentiel de d'influencer son degré de validité. Ici, lorsqu'il est question d'échantillonnage, la notion de validité réfère davantage à la « transférabilité des connaissances qui seront produites par la recherche » (Savoie-Zacj, 2006, p.100). Selon cette auteure, l'échantillonnage peut se définir comme étant « l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon » (p.101). Avant d'aller plus loin dans l'explication de ces diverses décisions, il serait intéressant de comprendre quels sont les conditions qui établissent la portée significative des résultats à partir des décisions effectuées quant à l'échantillon. Vallerand et Hess (2000) proposent trois conditions distinctes à cet égard, il faut : « choisir un échantillon valable (représentatif) de cas ou de participants; procéder à des observations valides et fiables auprès des personnes sélectionnés pour former l'échantillon; extrapoler correctement à la population les observations effectuées sur l'échantillon » (p.99). Ainsi, deux aspects du concept de l'échantillonnage seront discutés dans cette étude : la taille de l'échantillon ainsi que la technique d'échantillonnage.

3.2.2.1 La taille de l'échantillon

En recherche qualitative, la taille de l'échantillon est davantage fonction du niveau de compréhension recherché face à une problématique donnée (Bouchard & Cyr, 2005). Pour sa part, Sandelowski (1995) pense que « déterminer une taille d'échantillon adéquate en recherche qualitative demeure ultimement une question de jugement ainsi que

d'expérience en matière d'évaluation de la qualité des informations collectées et l'utilité qu'elles auront » (p.183). Bien que ces auteurs n'établissent pas un nombre minimal à considérer lorsqu'il est question d'élaborer un échantillon, il est intéressant de se questionner à ce sujet. Thorne et Morse (1994) ont ainsi expliqué dans leur écrit qu'il pourrait exister un nombre minimal à respecter lorsqu'il est question d'élaborer un échantillon dans une recherche qualitative qui s'attarde à explorer et décrire des phénomènes. Ainsi, selon les auteurs cités ci-haut, il serait question d'obtenir un minimum de six participants ayant servis à produire entre 30 et 50 observations ou entrevues. Savoie Zajc (2006) nuance ces propos en indiquant que « la question du nombre reste cependant arbitraire, car elle n'est pas encadrée par aucune règle précise, mais plutôt par cette forme de jurisprudence ou de traditions de recherches pour un objet donné » (p.104).

Ce qui demeure toutefois en recherche, c'est qu'une certaine quantité de ressources doivent être déployées afin de former un échantillon (Vallerand & Hess, 2000). Ces ressources d'ordre financière et humaine ne sont pas sans limites et peuvent affecter le développement de l'échantillon. Cela étant dit, il serait intéressant de discuter davantage de la taille de l'échantillon utilisé dans cette recherche. Ainsi, puisqu'il est question de décrire et d'explorer différents phénomènes, il a été choisi d'élaborer un échantillon comprenant dix répondants. Ces répondants ont permis de développer un total de 64 récits narratifs. Ce qui respecte les recommandations émises par Thorne et Morse (1994).

3.2.2.2 La technique d'échantillonnage

Étant donné l'utilisation de l'approche qualitative dans cette recherche, les techniques d'échantillonnage qui ont été employées sont de nature non-probabilistes. D'ailleurs, selon Gauthier (2003), il semblerait que ces types de techniques aillent l'avantage d'être « peu coûteuses, rapides, faciles à appliquer » (p.261). Compte tenu du caractère inductif de cette recherche, la première technique non-probabiliste qui a été employée est celle de l'échantillonnage théorique. Cette méthode d'échantillonnage a été

développée par les auteurs Strauss et Corbin en 1967. Selon Strauss et Corbin (1967) cités dans Savoie Zalc (2006) l'échantillonnage théorique peut se définir comme étant le :

Processus de collecte de données en vue de la formulation d'une théorie grâce auquel le chercheur mène simultanément les opérations de collecte, de codification et d'analyse dans le but de décider de l'orientation à donner à la collecte des données pour guider la formulation de la théorie émergente (p.107).

L'avantage avec l'utilisation de l'échantillonnage théorique est qu'elle permet de se concentrer sur ce que l'échantillon pourrait révéler en termes de contenu (Qureshi, 2018). Une deuxième technique d'échantillonnage non probabiliste a été utilisée afin de réaliser cette recherche, celle de l'échantillonnage typique ou autrement appelé échantillon par choix raisonné. Ce type d'échantillonnage permet au chercheur d'effectuer une collecte de données se basant sur des éléments spécifiques, c'est-à-dire leur caractère typique ou atypique (Gauthier, 2003). C'est grâce à cette méthode qu'il a été possible d'identifier des gestionnaires de PME vivant un changement organisationnel. Selon Gauthier (2003), les échantillons typiques peuvent être employés :

Si ce qui importe, ce n'est pas la précision des résultats, mais la découverte d'une logique, d'un mécanisme, si la recherche se veut exploratoire, si ce qui intéresse le chercheur, ce ne sont pas les variations mêmes à l'intérieur de la population, mais plutôt quelques particularités de celle-ci (p.265-266).

3.2.3 La collecte

La collecte a été réalisée grâce à l'utilisation de données secondaires provenant d'une banque de répondants bâtie par mon Directeur de recherche. Gauthier (2003) fait référence aux données secondaires comme étant « les éléments informatifs rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles les données avaient été recueillies initialement » (p.490). Ces dernières permettent un certain nombre d'avantages, ils sont regroupés dans le tableau 3 suivant (Gauthier, 2003) :

Tableau 3
Les avantages de l'utilisation de données secondaires

Les avantages	
1	Elles permettent de se familiariser rapidement avec un nouveau champ d'étude.
2	Elles favorisent la précision de certaines caractéristiques importantes des données primaires.
3	Elles permettent l'accumulation du savoir scientifique sur les mêmes données.
4	Elles facilitent la vérification des conclusions de d'autres chercheurs.
5	Elles sont accessibles à peu ou pas de frais pour les chercheurs.
6	Elles minimisent l'investissement en temps.
7	Elles limitent les problèmes opérationnels de collecte des données primaires.
8	Elles favorisent l'établissement de la structure de la preuve dans une recherche.
9	Elles permettent de faciliter la normalisation d'un champ de recherche donné.

(Gauthier, 2003)

Ainsi, l'auteur propose six points différents afin d'effectuer l'évaluation des sources de données secondaires et de cette manière en établir la qualité. Ces points prennent la forme de questions : « Quel était le but de la collecte primaire ? Qui était responsable de la collecte ? Quelle information a été recueillie ? Quand l'information a-t-elle été recueillie ? Comment a-t-on obtenu l'information ? L'information est-elle corroborée par d'autres sources ? » (p.510-516).

3.2.3.1 Quel était le but de la collecte primaire et qui était le responsable de la collecte ?

Les données primaires ont été recueillies dans le cadre d'un cours de deuxième cycle en gestion intitulé « Initier et piloter un projet de changement organisationnel » dont la description officielle s'énonce comme suit :

Ce cours permet aux étudiants de développer une vision globale des différentes dimensions associées à la mise en œuvre réussie d'un projet de changement organisationnel, dont notamment les dimensions techniques, interpersonnelles et affectives ainsi que la création de sens. En partant d'un cadre théorique et d'une approche pédagogique basés sur l'apprentissage par l'action, chaque étudiant sera invité à initier un projet de changement professionnel dans sa sphère d'activité et à en piloter la mise en œuvre dans un horizon temporel spécifique en adoptant une démarche propre à susciter l'adhésion convaincue des acteurs concernés³.

Ce cours a été développé par mon directeur de recherche à partir de l'automne 2012. Dans le cadre de ce cours, chaque étudiant devait entreprendre un projet de changement professionnel qu'il entendait réaliser dans un horizon de trois à six mois. Les étudiants devaient documenter par écrit leur progression à chacune des étapes. À la fin du cours, ils devaient produire une synthèse finale de leurs observations et apprentissages tout au long de la session. Au fil des ans, mon directeur de recherche a réalisé la richesse des travaux qui lui ont été remis car ils permettaient de suivre l'évolution de la pensée de leurs auteurs ainsi que les prises de consciences réalisées en cours de route. Pour rédiger ces textes, les étudiants devaient répondre à différentes questions ouvertes. Selon Bestgen (2012) :

Répondre à une question ouverte lors d'un examen ou rédiger une dissertation sont des dispositifs évaluatifs, mais également des outils de formation particulièrement importants dans le champ de l'éducation. Non seulement ils permettent une évaluation plus fine et plus riche des compétences de l'étudiant qu'un questionnaire à réponses fermées, mais surtout la mise en

³ https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/couw001?owa_sigle=GPE6005

évidence par l'évaluation des points forts et des points faibles de ces textes est formative pour l'étudiant (p.3).

Ainsi, cette affluence d'informations peut être expliquée par la variété et la qualité des méthodes pédagogiques qui ont été prodiguées au sein de ce cours. D'abord, tous les cours étaient enseignés en deux portions : la première était davantage théorique et la deuxième plutôt orientée vers la pratique. Lors du volet théorique, les étudiants apprenaient les divers rudiments de l'approche de l'apprentissage par l'action. Cela était possible grâce à des présentations PowerPoint et à des vidéos explicatives portant sur la façon de réaliser un projet de changement. À la suite de ces informations, les étudiants étaient amenés à partager leur opinion à tour de rôle lors d'une discussion avec la classe. C'est à ce moment du cours que ces derniers participaient à des séances de coaching en groupe et à diverses discussions favorisant leur réflexion et leur connaissance de soi. Par exemple, il était possible de se pratiquer à l'écoute active en équipe, de réfléchir à ses forces individuelles, ou encore de s'identifier un défaut utile et une qualité nuisible. Toutefois, l'essentiel du volet pratique du cours prenait forme à travers l'action du groupe de changement. À ce moment, il était possible pour les étudiants de partager leurs expériences de l'apprentissage par l'action. La formation des groupes était faite par le professeur de manière à avoir des groupes hétérogènes (Revans, 2017). Ainsi, les groupes étaient composés d'étudiants provenant de différentes professions. Cela avait comme objectif de favoriser l'émergence de points de vue variés et de nouvelles façons de percevoir une réalité donnée.

Partant de cette abondance d'informations, mon Directeur de recherche, a décidé de compiler les différents textes individuels produites par les étudiants afin de développer une banque de données. Étant donnée la nature des questions posées (questions ouvertes) afin de réaliser ces textes, ceux-ci ont pu être classés et identifiés sous la forme de récits narratifs. Il a été possible de voir précédemment que les récits narratifs permettent de rendre compte des expériences subjectives que vivent des personnes dans une situation donnée. Ainsi, cette banque de données a servi à effectuer différentes études sur le sujet du changement organisationnel et de l'apprentissage par l'action.

3.2.3.2 *Quelle information a été recueillie ?*

L'information qui a été récoltée au sein de cette base de données porte principalement sur l'expérience subjective des répondants face à leur défi de carrière. Afin de rendre compte de l'évolution de ce dernier, les étudiants ont remis en moyenne six textes individuels durant leur session universitaire. C'est à travers les différents textes produits par les répondants et prenant la forme de récits narratifs, qu'il a été possible de récolter les données. Ces dernières traitent de la manière dont ils répondent au changement organisationnel et ce à travers la conduite de leur défi de carrière. Selon les principes de base de l'analyse du discours, l'information relatée au sein de ces récits narratifs représente essentiellement ce qui importe pour les répondants. D'après Cyr (2004) cité dans Mélé (2007) « le discours, en somme, fait office d'instrument de construction et de transmission d'une réalité partagée » (p.7). Pour Lapierre (2010) le contenu de ces récits narratifs peut être expliqué d'une manière spécifique :

D'une part, l'information recueillie est encodée dans des narrations qui font appel aux images, à la métaphore et aux histoires illustrées par des exemples et des cas concrets. D'autre part, l'information est encodée par des abstractions qui font appel au raisonnement, aux concepts et aux chiffres (p.59).

Aussi, l'auteur précise davantage sa pensée en proposant que :

On parle ici d'une « pensée narrative » qui se présente sous la forme « d'histoires ». Elle est concrète, spécifique et fait appel à des détails et des anecdotes. Par l'imagination, on cherche à partager son expérience et à toucher personnellement l'interlocuteur. On fait appel à des personnages, à un décor, à l'action, aux intentions et aux émotions des acteurs impliqués (p.60).

Pour sa part, Brown (2010) décrit les récits narratifs comme étant : « ...des données avec une âme » .

Cela étant dit, il est important de décrire avec précision de quoi est constitué le corpus de textes individuels réalisé dans le cadre de cette étude. D'abord, ce corpus réunit 64

textes individuels (récits narratifs) fournies par les dix répondants retenus pour cette recherche. Ces textes individuels ont permis de former un total de 88 341 mots. Les documents portant le nom de « défi » réunissent les données quant à l'évolution des projets de changement organisationnel des étudiants. Ceux qui prennent le nom de « notes de lecture » résume leur réflexion à la suite de la lecture de divers écrits portant sur des thèmes connexes au projet de changement organisationnel. Aussi, un rapport de synthèse a été produit dans le but de fournir une appréciation globale de leur expérience. Cette appréciation fait état de l'expérience subjective et globale des étudiants. Il est question de l'atteinte ou non de leurs objectifs initialement établis dans le cadre de leur projet de changement. Finalement, les documents « notes biographiques » et « histoire du participant » fournissent différents détails personnels et utiles à la compréhension des enjeux vécus par les répondants. Le tableau 4 suivant décrit en détails toutes les notes individuelles fournies par les répondants à l'étude :

Tableau 4

La cueillette de données – Nom des travaux remis

Nom des travaux remis										
ID	Défi 1	Défi 2	Défi 3	Défi 4	Notes de lecture représentations mentales	Notes de lecture Flow	Notes de lecture subjectivité	Synthèse finale	Notes biographiques	Histoire du participant
CSP-01	X	X	X			X		X		X
CPS-02	X	X	X		X	X		X		
CPS-03	X	X	X		X	X		X		
CSP-04	X	X	X		X	X		X		
CSP-05	X		X	X	X	X		X		
CSP-06	X	X	X	X	X	X	X	X		
CSP-07	X	X	X	X			X	X	X	X
CSP-08	X	X	X		X	X		X		
CSP-09	X	X	X		X	X		X		
CSP-10	X	X	X			X	X	X		

3.2.3.3 Quand l'information a-t-elle été recueillie et comment l'a-t-on obtenu ?

Les différentes informations contenues dans les récits narratifs ont été recueillies sur un horizon de six années. Les plus anciennes données ont été récoltées à l'hiver 2013,

tandis que les plus récentes ont été recueillies à l'automne 2019. Les détails temporels concernant la cueillette de données sont résumés dans le tableau 5 suivant :

Tableau 5
La cueillette de données

Identifiant	Cueillette de données
CSP-01	Hiver 2013
CPS-02	Hiver 2014
CPS-03	Hiver 2014
CSP-04	Hiver 2015
CSP-05	Automne 2015
CSP-06	Automne 2015
CSP-07	Hiver 2017
CSP-08	Automne 2018
CSP-09	Automne 2018
CSP-10	Automne 2019

Ensuite, il a été possible d'obtenir ces diverses informations grâce aux travaux individuels qui ont été réalisés par les étudiants dans le cadre du cours « Initier et piloter un projet de changement organisationnel ». Tel que mentionné précédemment, ces textes prennent la forme de récits narratifs qui ont été produits par les étudiants ». Pour les fins de la présente recherche, les textes des étudiants présentant un profil « PME » ont été compilés et anonymisés avant de les entrer dans la base de données Semiotexte (voir la section 3.3.2 ci-dessous).

3.2.3.4 *L'information est-elle corroborée par d'autres sources ?*

Afin de répondre à cette question, Gauthier (2003) propose de chercher à « établir si d'autres sources d'informations traitant de la même question sont disponibles » (p.515). S'il est possible de trouver une telle source d'information, il importerait de vérifier qu'elles corroborent les résultats obtenus. Dans le cas présent, une telle source d'information n'a pas été trouvée. Néanmoins, Vallerand et Hess proposent que (2000) :

Dans un certain sens, il ne sera pas toujours possible qu'un même phénomène social se produise fréquemment ou se reproduise tout simplement. Par ailleurs, il est souvent impossible de contrôler le déroulement des événements, comme on le ferait dans une expérience. Toutefois, il est important de pouvoir reproduire le jugement des observateurs. En d'autres termes, quand on effectue une analyse qualitative, on catégorise un certain nombre d'éléments. En ce sens, il est souhaitable qu'il y ait une certaine convergence dans ce processus de catégorisation lorsque deux ou plusieurs personnes analysent un même ensemble de données (p.368).

C'est donc pour cette raison qu'il a été décidé d'employer la méthode de la triangulation qui a été présentée dans les sections précédentes afin de rendre compte de cette réalité.

3.2.4 La description des répondants

Cette partie de la méthodologie sert à présenter les différentes informations sociodémographiques et socioéconomiques sur les répondants qui composent cette étude.

Il importe de mentionner que cette recherche porte exclusivement sur l'univers organisationnel de la PME. C'est pour cette raison qu'il a été décidé de chercher à mieux comprendre le cheminement des répondants dans la conception et la mise en œuvre d'un projet de changement les personnes qui la façonne. Toutefois, le choix s'est arrêté strictement sur les personnes qui interviennent à un niveau décisionnel, c'est-à-dire les gestionnaires. Conséquemment, les répondants de cette étude sont soit gestionnaires, ou soit gestionnaires-propriétaires. Aucune distinction n'a été effectuée à ce sujet, tant que le répondant occupait une fonction décisionnelle au sein de la PME pour laquelle il œuvrait.

Pour ce faire, mon Directeur de recherche a sélectionné parmi les 400 répondants formant sa banque de données primaires, ceux qui étaient gestionnaires en PME. Au total, dix répondants ont été identifiés afin de bâtir l'échantillon de cette recherche. Des dix répondants, cinq sont des femmes et cinq sont des hommes. Leur âge varie entre 25 ans et 42 ans, avec une moyenne de 33,70 ans et un écart-type standard de 6,82 ans. De plus, les répondants proviennent de différents groupes ethniques. C'est pour cette raison que

l'origine de ceux-ci a été précisée. Ainsi, sept répondants sur dix sont des québécois, deux proviennent du Togo et un provient du Cameroun. Également, les différentes fonctions managériales de ces derniers ont été répertoriées et classées dans un tableau. Toutes les informations sont présentées dans les tableaux 6 et 7 présentés ci-dessous :

Tableau 6
Caractéristiques des répondants

Identifiant	sexe	Âge	Pays d'origine	Titre de l'emploi
CSP-01	F	28	QC	Cadre PME en ressources humaines
CPS-02	F	42	QC	Transition GE-PME
CPS-03	M	25	QC	Entrepreneur démarrage entreprise
CSP-04	M	29	QC	Courtier immobilier à son compte
CSP-05	M	37	QC	Entrepreneur démarrage entreprise
CSP-06	F	28	Cameroun	Reprise d'entreprise familiale
CSP-07	M	42	QC	Propriétaire agence marketing
CSP-08	F	28	Togo	Entrepreneure social
CSP-09	F	42	QC	Propriétaire parc locatif
CSP-10	H	36	Togo	Entrepreneur démarrage entreprise

Tableau 7
Variations chez les répondants

	N	Écart-type standard	Moyenne	Pourcentage
Variation âge	10	6,82	33,70	
Variation sexe				
Femme	5			50%
Homme	5			50%
Variation ethnique				
Québec	7			70%
Autre	3			30%

3.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Cette section permet d'aborder les diverses étapes qui ont été suivies afin de réaliser le traitement des données. D'abord, ce dernier a été possible grâce à la sélection des répondants par mon Directeur de recherche au sein de sa banque de données primaires. Lorsque cela a été complété, chacun des textes individuels (récits narratifs) ont été

segmentés en fiches. Ces fiches ont par la suite été transcrites dans une base de données qualitatives. De cette manière, il a été possible de les coder individuellement à partir d'une grille de codage. Finalement, les codes générés par cet exercice ont été transférés dans un fichier Excel pour en faciliter son analyse. Les sections suivantes permettront d'en savoir davantage à ce sujet.

3.3.1 La segmentation

Lorsque la sélection des répondants a été complétée et que tous les documents furent anonymisés par mon Directeur de recherche, il a été possible de former l'entièreté du corpus de textes individuels. Chacun de ces textes (récits narratifs) ont été classés par répondant au sein de fichiers distincts. Par la suite, il a été possible de réaliser la segmentation.

En conséquence au volume important de mots produit par les répondants (88 341), il apparaissait utile de fragmenter le contenu du corpus de textes individuels. De cette manière, il pouvait devenir plus aisé d'effectuer des analyses subséquentes. Le tableau 8 suivant, présente les différents détails concernant la répartition du corpus de textes individuels :

Tableau 8
Répartition du corpus de textes individuels

Identifiant	Nombre de pages	Nombre de mots	%
CSP-01	34	10 213	12%
CPS-02	23	7036	8%
CPS-03	21	5970	7%
CSP-04	25	7213	8%
CSP-05	13	3606	4%
CSP-06	31	9107	10%
CSP-07	70	18143	21%
CSP-08	25	7549	9%
CSP-09	37	10659	12%
CSP-10	30	8845	10%
Total	309	88 341	100%

Selon Salem et Lebart (1994) cité dans Mélé (2007), « la segmentation de texte, peut se définir comme étant « l'opération qui permet de découper le texte en unités minimales, c'est-à-dire en unités que l'on ne décomposera pas plus avant ». Pour Piérard et al. (2004) la segmentation « vise à identifier les ruptures thématiques les plus importantes en s'appuyant principalement sur l'analyse de la cohésion lexicale entre les phrases successives d'un texte » (p.859-860). Pour ce faire, les auteurs proposent d'identifier les marqueurs de discontinuité dans le texte, afin de produire les segments. Cela permet de sélectionner ces derniers, sans que ça en affecte la continuité et le sens du texte prélevé. Grâce à cette méthode, un total de 379 fiches à partir des 88 341 mots produits par les dix répondants ont été créées.

3.3.2 Présentation de la base de données

Les informations générées par les répondants ont été classées au sein d'une base de données qualitatives développée initialement par mon Directeur de recherche pour la réalisation de ses études doctorales. Cette base de données porte le nom de *Semiotexte*© et est exploitée par le logiciel Filemaker Pro. Ce dernier est une plateforme de maniement et de création de bases de données. Voici une description de *Semiotexte*© issue de la thèse de doctorat de mon Directeur de recherche (Cyr, 2004) :

Semiotexte est adapté à la gestion d'un grand volume de données qualitatives. Le problème dans ce type de recherche vient du fait qu'il est généralement impossible d'identifier à l'avance les données individuelles qui seront requises au moment de la rédaction. Dans cette optique, la base de données *Semiotexte* a été conçue pour gérer des blocs d'environ 250/300 mots, ce qui correspond approximativement à une demi-page imprimée. Chaque bloc de texte peut être classé sous un maximum de neuf rubriques différentes. Ce nombre a été choisi un peu arbitrairement en estimant qu'un extrait de 300 mots ou moins ne nécessiterait pas plus de neuf clés d'accès. (p.198-199)

C'est grâce à l'emploi de cette base de données qu'il a été possible de créer les 279 fiches résultant du processus de segmentation des textes individuels. Ces fiches contiennent un nombre restreint de caractères. En effet, la base de données supporte un maximum de 1700 caractères. Ce qui représente une moyenne de 250 mots. Lorsque la fiche dépassait les 300 mots, elle était alors séparée en deux. Cela était toujours effectué en respectant le sens et la continuité du texte.

Ces fiches rassemblent différentes informations générales concernant les répondants, par exemple : leur sexe, leur âge, leur occupation, leur province, leur cohorte, leur nom, leur groupe d'appartenance, la période de cueillette de données et le titre donné au texte individuel. Les fiches contiennent également des informations additionnelles telles que la date de leur création et le numéro auquel ils sont associés. Par la suite, chacune des fiches a été codée à partir d'une grille de codage. Un maximum de neuf codes a été octroyé aux fiches. Voici un exemple type d'une fiche à la figure 6 :

Figure 6

Fiche anonymisée dans Semiotexte©

The screenshot displays the Semiotexte© web application interface. At the top, there's a navigation bar with options like 'Trouvés (Non triés)', 'Afficher tout', 'Nouvel enregistrement', 'Supprimer l'enregistrement', 'Rechercher', 'Trier', and 'Partager'. Below this, a 'Modèle' dropdown is set to 'Saisie de données', and a 'Format affichage' section shows 'Prévisualisation'. The main content area is titled 'PELLETIER, Anne-Marie' and contains a 'Texte' field with a rich text editor. The text describes a professional experience in London, mentioning a search for welders and a project in Montreal. To the left of the text is a 'Longueur' indicator showing '1353'. Below the text is a 'Formater' section with 'Oui' and 'Non' radio buttons. At the bottom, there's a metadata section with fields for 'Auteur' (PELLETIER, Anne-Marie), 'Sexe' (F), 'Âge' (28), 'Origine' (QC), 'Occupation' (Cadre PME GRH recrutement), 'Groupe' (OPE6005-H13), 'Cohorte' (TR), 'Document' (Défi-2), and 'Catégorie' (GP). A 'Codes' section on the right lists various codes like '11 - Apprent', '21 - Motiv', '22 - Engage', '24 - Sujet', '36 - Satisfac', and '37 - Réussite'. The footer shows 'Création 2019-12-03' and '© 1995-2017 Semiotexte inc.'.

À titre de rappel, les noms et prénoms apparaissant dans l'exemple sont des pseudonymes.

Lorsque l'ensemble des informations a été entré au sein de la base de données, il fût aisé d'effectuer différentes recherches afin de réaliser les analyses. D'abord, il a été possible de mesurer les occurrences d'un code grâce à la fonction recherche. Également, cette dernière a permis de découvrir les différentes co-occurrences dans le but d'en apprendre davantage sur les liaisons entre les codes. Cette fonction a un pouvoir assez étendu au sein de la base de données. Effectivement, elle permet de faire des recherches en fonction d'un code, d'un répondant (auteur), du sexe, de l'âge, de l'origine, de

l'occupation, du groupe, de la cohorte, du type de document et de la catégorie. Voici un exemple de cette fonction à l'aide de la figure 7 suivante :

Figure 7

Fonction de recherche dans Semiotexte©

3.3.3 La codification et l'aspect éthique

Cette partie du traitement des données représente la portion la plus quantitative de cette recherche. Effectivement, « la codification vise ni plus ni moins à transformer les mots en nombres, c'est-à-dire à obtenir des données quantitatives à partir de données qualitatives » (Vallerand & Hess, 2000, p.527). Afin d'y parvenir, ces auteurs proposent d'effectuer dans un premier temps ce qui consiste en un codage ouvert, ce dernier :

Consiste à lire de bout en bout les transcriptions d'entrevues ou les notes de codage et de relever les thèmes récurrents ou les événements clés. Par la suite, lors de l'étape du codage axial, les thèmes sont examinés par le chercheur dans le but de ressortir des façons de relier leurs éléments (p.527).

Pour réaliser le processus de codage, il a fallu développer une grille permettant de fournir une description succincte de chacun des codes employés. Le développement de cette grille s'est fait de manière inductive et à partir du cadre théorique. Dans un premier temps, des catégories de codes ont été développées à la suite de la lecture des différents textes individuels. Ces catégories regroupent tous les codes dont il est question, les voici : 1. Processus individuel, 2. Implication du changement, 3. Contexte de la recherche et 4. Succès du défi 5. Processus créatif. Lorsque cela a été complété, il fût possible de créer les différents codes s'inscrivant au sein de ces catégories. Ainsi, 35 codes ont été générés. Afin d'en apprendre davantage à ce sujet, la grille de codage a été insérée en annexe 3.

Maintenant que ces informations ont été précisées, il devient important de valider la fiabilité inter juges. Cela permet de s'assurer de l'exactitude du processus de codage. Pour ce faire, il est envisageable de demander « à au moins deux juges de coder de façon indépendante une partie de l'échantillon » (Vallerand & Hess, 2000, p.525). Alors, « lorsque les deux évaluations sont cohérentes entre elles, on conclura que la procédure de codage est fiable » (Vallerand & Hess, 2000, p.525). Tel qu'il a été mentionné précédemment, mon Directeur de recherche et moi-même avons procédé à l'évaluation des codes de manière séparée. Ensuite, nous avons comparé nos résultats permettant ultimement d'en arriver à un consensus. Lorsque ce dernier a été établi, l'ensemble du processus de codage a pu être réalisé. Au terme de cette étape, 379 fiches ont été codées avec les 35 codes permettant de générer 2021 occurrences. En moyenne, 5,33 codes/fiches ont été produits.

Lorsque le processus de codification a été achevée, les données contenues dans la base de données qualitatives Semiotexte© ont été exportés dans un fichier Excel. Cette action a permis d'analyser l'occurrence des codes et les cooccurrences de ces derniers.

Ainsi, chacune des cellules a été vérifiée aléatoirement afin d'assurer l'exactitude des résultats obtenus.

Finalement, au niveau de l'aspect éthique de cette recherche, il importerait de préciser les moyens qui ont été pris afin d'assurer un respect des normes en la matière. D'abord, mon Directeur de recherche a anonymisé tous les documents composant le corpus de textes individuelles. Plus précisément, il a créé des pseudonymes pour l'ensemble des répondants. Aussi, tous les lieux cités dans les documents permettant de générer des associations avec les participants ont été anonymisés. Ensuite, il s'est assuré de les reviser une seconde fois avant de me les faire parvenir dans le but d'assurer un anonymat complet.

3.3.4 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu au sein de cette recherche s'est effectuée en deux étapes distinctes. La première étape consiste en une analyse quantitative via les processus successifs de segmentation et de codification des différentes fiches provenant des récits narratifs. La deuxième étape est davantage de nature qualitative permettant de réaliser diverses inductions à partir des données générées. Il sera possible d'en apprendre davantage à ce sujet dans la section suivante.

3.3.4.1 Volet quantitatif

Un premier niveau d'analyse a été effectué en démontrant la distribution de l'occurrence des codes en fonction de la loi de Pareto. Cette dernière présuppose que « 80% des effets résultent de 20 % de toutes les causes » (Hardy, 2010, p.38). Cette loi a permis de mettre en exergue la répartition des codes dans le but d'exposer les tendances générales (Mêlé, 2007). Ce processus a également permis d'identifier de potentielles données antinomiques. Alors, afin de limiter les sources d'erreurs possibles, cette analyse a été réalisée en portant un regard systématique sur le contenu des récits narratifs. Cela a permis d'assurer la conformité des résultats.

Ainsi, les codes ont été regroupés en fonction de leur occurrence. Lorsque cela fut accompli, une analyse subséquente a été réalisée permettant de mettre en lumière certaines cooccurrences. L'objectif de cet exercice était d'en apprendre davantage sur la cooccurrence de codes spécifiques, permettant de répondre avec plus d'exactitude aux questions de recherche. Ensuite, il a été possible d'identifier l'occurrence cumulée de tous les codes et par groupe de codes. C'est en effectuant cette action qu'il a été envisageable de réaliser un tableau mettant en perspective les données selon une distribution similaire à celle exposée par la loi de Pareto.

Lors de la réalisation de ces démarches, il a été considéré qu'un code ayant le potentiel d'apparaître une seule fois ne peut être tenu en considération. Selon Salem & Lebart (1994) cité dans Mélé (2007) ce phénomène porte le nom d'hapax. Suivant une logique similaire, les codes n'ayant apparu que cinq fois et moins n'ont pas été examinés. Effectivement, ce faible taux d'occurrence n'est pas assez significatif afin d'être observé. Pour finir, une analyse du taux d'enracinement a été effectuée pour chacun des codes. Selon les préceptes de la théorie enracinée, ce taux permet d'illustrer dans quelle mesure un concept (code) est important pour le répondant (Mélé, 2007). Plus ce dernier est nommé souvent au sein des récits narratifs, plus il est possible d'admettre que celui-ci importe pour le répondant.

3.3.4.2 Volet qualitatif

Selon les auteurs Vallerand et Hess (2000), « l'analyse de données qualitatives porte sur la recherche de patrons ou d'éléments particuliers dans les données. Lorsqu'un tel patron est identifié, il peut être interprété et intégré au sein d'une théorie » (p.527). Ainsi, en analyse qualitative, il existe différentes façons afin d'identifier de tels patrons au sein des données. Pour les fins de cette recherche, la technique d'analyse narrative a été utilisée (Neuman, 2013).

Selon Neuman (2013) cette méthode d'analyse permet non seulement d'organiser les données qualitatives et de les examiner, mais également de générer un certain sens parmi les événements qui sont relatés au sein de celles-ci. Toutefois, il importe de mentionner qu'il n'est alors pas question d'établir de liens de causalité, mais bien un lien d'associativité. Ainsi, les auteurs définissent l'analyse narrative comme étant un procédé qui permet de présenter une chaîne d'événements chronologiques parmi laquelle des personnes ou encore des groupes de personnes y occupent un rôle important. Dans le cadre de cette recherche, cette technique apparaissait comme étant la plus appropriée puisque les répondants participent à un changement organisationnel dont ils relatent l'avancement de manière chronologique au sein de leurs textes individuels.

Abell (2004) cité dans Neuman (2013) explique qu'il nécessite d'identifier les liens d'action dans le cadre d'une démarche d'analyse narrative. Ces derniers permettent de comprendre comment les actions posées par une personne lui autorise à transformer une condition ou une situation donnée en quelque chose de différent. Ce qui ultimement lui favorise l'atteinte de ses objectifs. Encore une fois, cette technique semble être en adéquation avec l'essence de cette recherche puisque les répondants ont été amenés à réaliser leur projet de changement organisationnel selon un modèle d'apprentissage par l'action. Conséquemment, ce changement a été vécu selon une série d'actions successives leur permettant d'atteindre ou non les objectifs de leur défi de carrière.

Ensuite, Neuman (2013) propose d'utiliser un outil d'analyse narrative se nommant la dépendance de trajectoire afin d'organiser les données qualitatives selon l'approche dont il est question. La dépendance de trajectoire est un outil d'analyse qui facilite la compréhension d'une chaîne d'événements partant du principe que cette dernière a un début qui précipite une séquence structurée d'événements dans le temps. Ces derniers suivent donc une séquence facilement identifiable. À partir de cette séquence, il est possible d'organiser les données et alors faciliter la génération de sens. L'auteur propose également d'utiliser un deuxième outil afin de faciliter l'analyse. Ce

dernier se nomme la contingence historique. Celle-ci permet d'étudier un processus, un événement, ou une situation en se référant à une combinaison spécifique de facteurs qui se sont produits simultanément à un moment spécifique et à un temps spécifique. Cette combinaison est donc idiosyncratique et représente l'unicité des événements vécus par les personnes qui prennent part à un événement donné. Ainsi, en identifiant et en étudiant cette combinaison spécifique de facteurs, il est donc plus aisé de mettre en lumière le processus de création de sens des répondants.

CHAPITRE 4 – LES RÉSULTATS

Dans cette section, il sera question de la présentation des données qui ont été obtenues à la suite de l'analyse de contenu. Plus précisément, deux niveaux d'analyse seront réalisés : un niveau quantitatif et un niveau qualitatif. En ce qui a trait au volet quantitatif, il s'agira de présenter la distribution des codes, la distribution selon les catégories de code et la distribution de cooccurrences spécifiques. Concernant le volet qualitatif, les résultats issus de l'analyse narrative seront exposés.

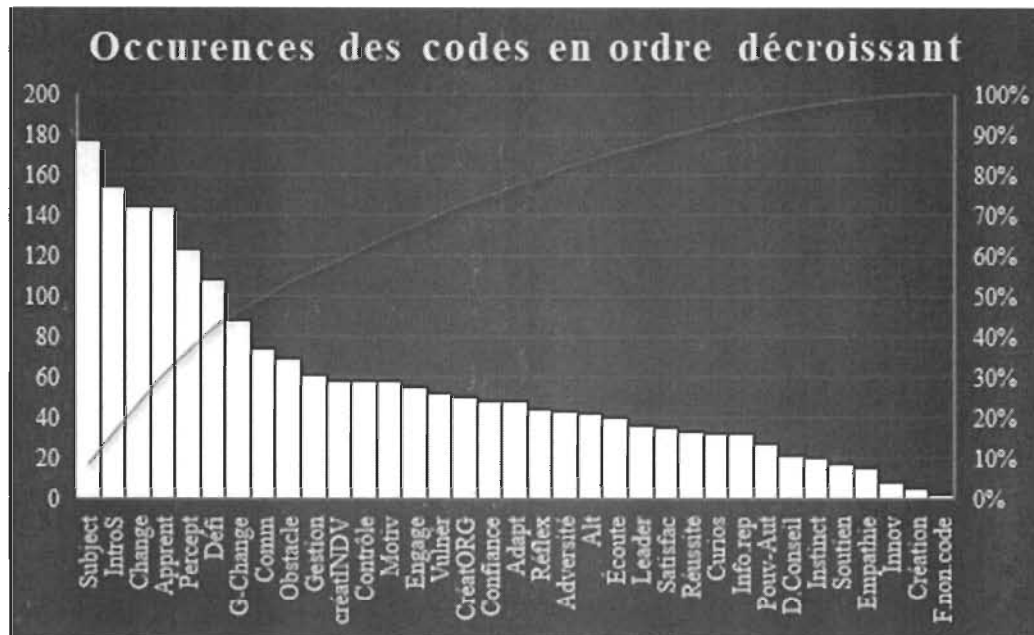
4.1 VOLET QUANTITATIF

4.1.1 La distribution des codes

Cette section débute avec la présentation de la distribution des codes. Celle-ci permettra d'en apprendre davantage sur les différentes occurrences de codes présentes au sein du corpus de textes individuels. Une occurrence est simplement la fréquence à laquelle le code est mentionné par les répondants dans leurs textes individuels. Les données sont présentées selon une courbe de Pareto permettant d'exposer quel est le minimum de codes qui ont générés un maximum d'occurrences. Il est à noter que parmi ces occurrences, aucun hapax n'a été identifié. Les résultats sont présentés en ordre décroissant dans la figure 8 suivante :

Figure 8

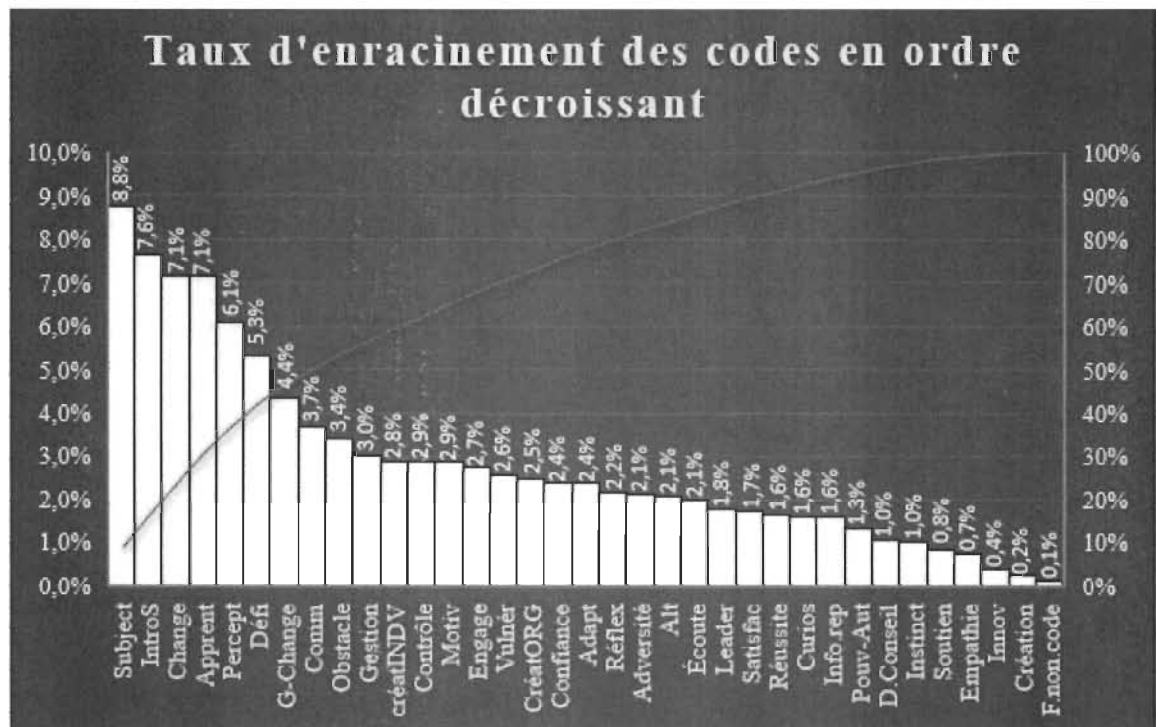
Occurrences des codes en ordre décroissant



Ainsi, les résultats ont permis d'apprendre que 31,4 % des codes (11/35) ont favorisé l'émergence de 59,4 % (1200/2021) des occurrences. Ces taux représentent ce qu'il est possible de nommer comme étant un taux d'enracinement (Mêlé, 2007). Cette terminologie tire ses origines de la théorie enracinée et fait référence à l'importance relative qu'un code détient en comparaison au nombre total de codes qui composent le corpus. En d'autres termes, ces taux permettent d'exposer dans quelle mesure un concept donné occupe une importance relative aux yeux des répondants à l'étude. La figure 9 ci-dessous met en exergue les divers taux d'enracinement qui ont été obtenus à la suite de l'analyse des données :

Figure 9

Taux d'enracinement des codes en ordre décroissant



Ainsi, le code « subjectivité » exprime le plus haut niveau d'occurrence (177) et de taux d'enracinement (8,8%) au sein du corpus de textes individuels. Cela démontre que le concept de subjectivité est cœur des préoccupations des répondants. D'ailleurs, ce code a été utilisé par tous les répondants. En moyenne, ce dernier a été mentionné 17,7 fois par répondant. Cela expose d'un côté une fréquence élevée, mais également une distribution généralisée auprès de tout le groupe à l'étude. Dans le cadre de cette recherche, la subjectivité a été décrite comme faisant référence au jugement personnel qu'exercent les répondants à propos d'un sujet donné.

Ainsi, les codes « subjectivité », « introspection », « changement », « apprentissage », « perception », « défi », « groupe de changement », « communication », « obstacle », « gestion » et « créativité individuelle » représentent les

codes qui ont été employés le plus fréquemment. Ces derniers constituent environ le tiers de l'ensemble des occurrences des codes. Le tableau 9 expose les occurrences et les taux d'enracinement par catégorie de ces onze codes :

Tableau 9

Liste des codes les plus couramment cités

#	Nom du code	Occurrence du code	Taux d'enracinement	Catégorie de code
1	Subjectivé	177	8,8%	Processus individuel
2	Introspection	154	7,6%	Processus individuel
3	Changement	144	7,1%	Implications du changement
4	Apprentissage	144	7,1%	Implications du changement
5	Perception	123	6,1%	Processus individuel
6	Défi	108	5,3%	Implications du changement
7	Groupe de changement	88	4,4%	Implications du changement
8	Communication	74	3,7%	Implications du changement
9	Obstacle	69	3,4%	Implications du changement
10	Gestion	61	3,0%	Processus individuel
11	Créativité individuelle	58	2,9%	Processus créatif
	Total	1200	59,4%	

Les codes ont été classés par catégorie de code permettant ainsi d'identifier à quel thème ils font référence⁴. Ainsi, dans ce groupe de codes, 25,5 % appartiennent à la catégorie de processus individuel, 31,0 % appartiennent à la catégorie des implications du changement et finalement 2,9 % appartiennent à la catégorie de processus créatif. Bien qu'il puisse paraître étonnant qu'une telle proportion de codes provenant de la catégorie de processus individuel aille été nommée, cela s'explique par la nature des récits narratifs développés par les répondants. Effectivement, ces récits s'inscrivent selon une perspective individuelle dans la mesure où les personnes ont entrepris un défi de carrière individuel leur demandant d'être en constante adaptation et évolution.

⁴ La catégorie « processus individuel » fait référence aux codes qui s'inscrivent selon une perspective personnelle et exclusive aux répondants. La catégorie « implications du changement » en appelle aux conséquences directes du changement auprès des répondants. La catégorie « processus créatif » rassemble les codes qui traitent des deux types de créativité et de la notion d'innovation. La catégorie « succès du défi » fait référence aux codes qui abordent la notion de réussite du projet de changement organisationnel. La catégorie « contexte de la recherche » expose les codes qui sont utiles à la compréhension de la base de données.

Une proportion importante de codes liés aux implications du changement a été identifiée lors de l'analyse des données. Ces résultats ne sont guère étonnants puisque le défi de carrière entrepris par les personnes, se fonde sur une démarche de changement organisationnel. Il est toutefois, intéressant de constater que deux codes ayant trait au processus individuel priment davantage aux yeux des répondants que ceux se rapportant aux implications du changement. Finalement, un code lié au processus créatif fait partie de la liste des codes les plus fréquemment employés. Cela permet de supposer que cette catégorie de codes est importante pour les répondants. Ensuite, il serait envisageable d'exposer la distribution des codes en fonction des répondants à l'étude. Au sein des 35 codes composant la grille de codage présentée dans la méthodologie, 17 codes ont été identifiés auprès de tous les répondants. Les voici résumés dans le tableau 10 suivant :

Tableau 10

Codes identifiés auprès de tous les répondants

#	Nom du code	Occurrences	Minimum	Maximum	Moyenne
1	Subjectivité	177	5	40	17,7
2	Introspection	154	6	37	15,4
3	Changement	144	5	38	14,4
4	Apprentissage	144	6	35	14,4
5	Perception	123	3	19	12,3
6	Défi	108	5	21	10,8
7	Groupe de Changement	88	4	19	8,8
8	Obstacle	69	3	16	6,9
9	Gestion	61	1	18	6,1
10	Motivation	58	1	19	5,8
11	Créativité individuelle	58	1	12	5,6
12	Engagement	55	2	13	5,5
13	Vulnérabilité	52	2	12	5,2
14	Créativité organisationnelle	50	1	10	5,0
15	Confiance	48	2	10	4,8
16	Écoute	40	1	7	4,0
17	Info. Répondant	32	1	5	3,2
Total:		1461			

Ce tableau présente le nombre d'occurrences des 17 codes les plus utilisés et le minimum ainsi que le maximum de fois qu'il a été cité par ces les répondants. Il expose également le nombre moyen d'occurrences par répondant. Ainsi, ce tableau permet de comprendre que 48 % des codes (17/35) ont tous été attribués à l'ensemble des répondants. Ces résultats permettent de constater qu'un nombre important de concepts occupent un intérêt relatif auprès des répondants. Néanmoins, le code « communication » faisant partie de la liste des codes les plus couramment utilisés n'a pas été cité auprès de l'ensemble des répondants. Il est d'ailleurs le seul cas de figure ayant été répertorié. En ce qui concerne la créativité organisationnelle, il est intéressant de constater qu'elle a été citée par tous les répondants obtenant ainsi une moyenne de 5 occurrences par personne. Bien qu'elle présente un taux d'enracinement légèrement moindre, elle occupe néanmoins une place de choix aux yeux des répondants. Finalement, ce tableau permet de mettre en exergue quels sont les concepts qui occupent une position centrale lors de la mise en œuvre d'une démarche de changement organisationnel.

4.1.2 La distribution selon les catégories de code

L'analyse de la distribution selon les catégories de code permet d'en apprendre davantage sur l'importance que certaines catégories occupent auprès des répondants à l'étude. À titre de rappel, les cinq grandes catégories de code sont : le processus individuel, les implications du changement, le succès du défi, le processus créatif et le contexte de la recherche. Ainsi, un calcul du taux d'enracinement a été effectué par catégorie. Afin de considérer les proportions de manière égale entre les catégories, un calcul du taux d'enracinement des valeurs attendues et du taux d'enracinement des valeurs obtenues ont été effectués. Le taux d'enracinement des valeurs attendues permet d'illustrer de manière théorique les fréquences par catégorie (Lemay, 2017). Par exemple, la catégorie processus créatif contient six codes. Le calcul sera donc de $6/35$, donc 17,1%. Ensuite, le taux d'enracinement des valeurs obtenues expose les fréquences totales par catégorie, facilitant ainsi la compréhension réelle de ce qui importe pour les répondants. Toujours selon l'exemple de la catégorie processus créatif, le calcul comprendra le

nombre de fréquences de la catégorie sur le nombre total de fréquences du corpus (201/2021), donc 9,9%. Ainsi, la différence entre les deux taux d'enracinement rend possible la composition d'un taux d'évolution (Lemay, 2017). Ce taux met en perspective l'importance relative d'un groupe de code auprès des répondants. Voici les résultats dans le tableau 11 suivant :

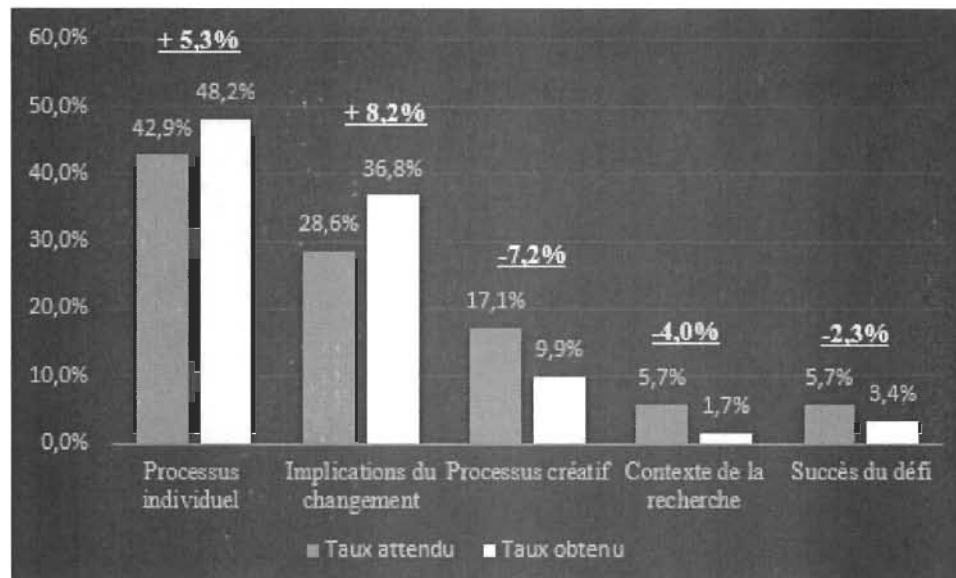
Tableau 11
Taux d'évolution par catégorie de code

Catégorie	Nombre de codes	Occurrences par catégorie	Taux attendu	Taux obtenu	Taux évolutif
Processus individuel	15	974	42,9%	48,2%	5,3%
Implications du changement	10	744	28,6%	36,8%	8,2%
Processus créatif	6	201	17,1%	9,9%	-7,2%
Contexte de la recherche	2	34	5,7%	1,7%	-4,0%
Succès du défi	2	68	5,7%	3,4%	-2,3%
Total :	35	2021	100,0%	100,0%	0,0%

À la suite de ces résultats, il semblerait que les catégories de « processus individuel » ainsi que des « implications du changement » ont été proportionnellement davantage cités que les autres catégories au sein du corpus de textes individuels. Conséquemment, cela peut impliquer qu'ils occupent une place plus importante auprès des répondants. Voici la distribution représentée graphiquement grâce à figure 10 :

Figure 10

Taux d'évolution par catégorie de code



4.1.3 La distribution de cooccurrences spécifiques

Dans le but de répondre aux questions de recherche avec plus de précision, une analyse de cooccurrences (le lien qui existe entre deux occurrences de codes) entre certains codes spécifiques a été menée. Effectivement, la première question de recherche amène à découvrir comment la créativité organisationnelle intervient auprès de ces gestionnaires de PME. La deuxième question quant à elle favorise l'exploration des liens qui pourraient exister entre la créativité organisationnelle ainsi que le changement organisationnel. Afin d'en savoir davantage à ce sujet, il a été décidé d'effectuer une analyse de la densité. L'analyse de la densité s'effectue à l'aide du calcul de cooccurrences entre une code spécifique ainsi que l'ensemble des autres codes de la grille de codage (Mêlé, 2007). Avec ce calcul, il est possible d'obtenir un taux de densité. Ce dernier s'établit en divisant la cooccurrence d'un code avec l'ensemble des cooccurrences du corpus. Par exemple, pour le code changement dans la figure ci-après, il fût possible d'identifier sa cooccurrence avec la créativité organisationnelle au nombre de 18. Ce chiffre a ensuite été divisé par l'ensemble des cooccurrences de la créativité

organisationnelle (244), ce qui a permis d'obtenir le taux de 7,4%. Ainsi, les cooccurrences des codes qui seront évaluées plus spécifiquement dans cette étude concernent les concepts de la « créativité organisationnelle » et du « changement organisationnel ». Voici les résultats dans les figures 11 et 12 suivantes :

Figure 11

L'analyse des cooccurrences de la créativité organisationnelle en ordre décroissant

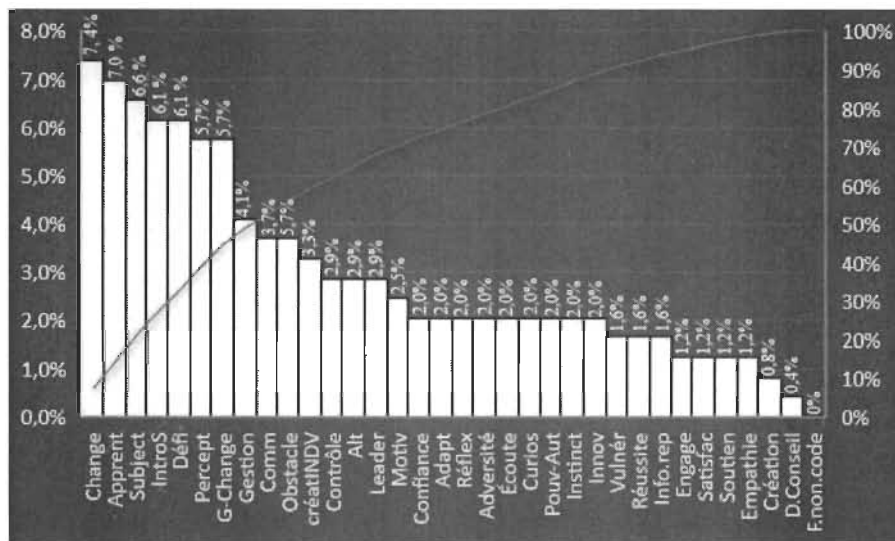
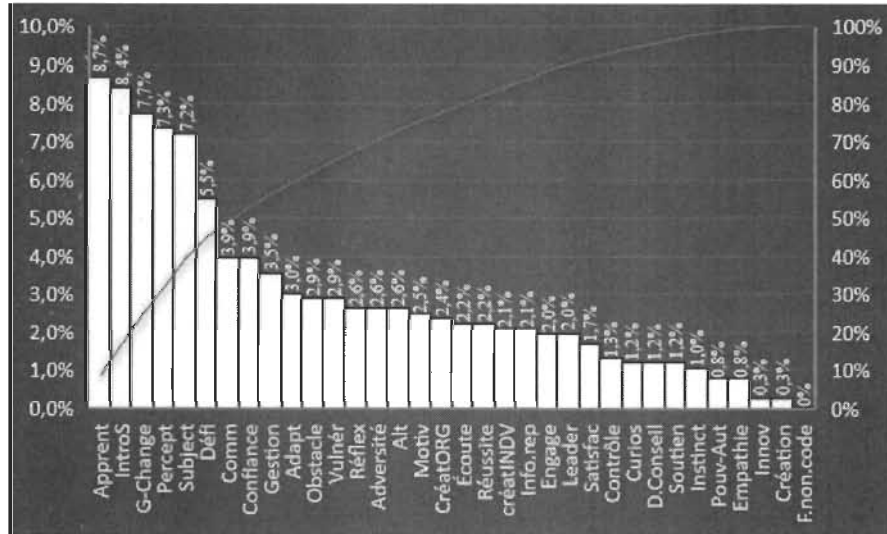


Figure 12

L'analyse des cooccurrences du changement organisationnel en ordre décroissant



Alors, la figure 11 expose la centralité du code « changement » dans la relation entre la créativité organisationnelle et l'ensemble des codes du corpus de textes individuels. Effectivement, le taux de densité obtenu est le plus élevé, à raison de 7,4 %. Les codes « apprentissage », « subjectivité », « introspection », « défi », « perception » et « groupe de changement » obtiennent également des taux de densité élevés passant de 7,0% à 5,7%. L'ensemble de ces sept codes ont été classés sous la forme d'un tableau permettant d'identifier les catégories auxquelles ils appartiennent. Cela a pour objectif de calculer la centralité de la catégorie de code dans l'analyse de cooccurrences. Voici les résultats dans le tableau 12 ci-dessous :

Tableau 12

Taux de densité de la créativité organisationnelle par catégorie de code

Nom du code	Catégorie de code	Taux de densité	Taux de densité par catégorie
Changement	Implications du changement	7,4%	Implications du changement
Apprentissage	Implications du changement	7,0%	26,2%
Défi	Implications du changement	6,1%	Processus individuel
Groupe de changement	Implications du changement	5,7%	18,4%
Subjectivité	Processus individuel	6,6%	
Introspection	Processus individuel	6,1%	
Perception	Processus individuel	5,7%	

Les résultats du tableau 12 indiquent donc que les codes provenant de la catégorie des implications du changement obtiennent un taux cumulé de la densité de plus grande valeur que les codes ayant origine au sein de la catégorie de processus individuel. Conséquemment, le thème des implications du changement semble avoir un lien plus fort avec le code de la créativité organisationnelle.

Les résultats des cooccurrences du changement organisationnel indiquent quant à eux que le code « apprentissage » obtient la densité la plus élevée parmi l'ensemble des codes formant le corpus. Effectivement, le taux de densité est de 8,7 %. Les codes « introspection », « groupe de changement », « perception », « subjectivité », et « défi » obtiennent quant à eux des taux variant de 8,4% à 5,5%. Comme pour le code de la créativité organisationnelle, la totalité de ces six codes ont été classés sous la forme d'un tableau et ce par catégorie. Voici les résultats dans le tableau 13 ci-après :

Tableau 13

Taux de densité du changement organisationnel par catégorie de code

Nom du code	Catégorie de code	Taux de densité	Taux de densité par catégorie
Apprentissage	Implications du changement	8,7%	Implications du changement
Groupe de changement	Implications du changement	7,7%	21,9%
Défi	Implications du changement	5,5%	Processus individuel
Introspection	Processus individuel	8,4%	22,9%
Perception	Processus individuel	7,3%	
Subjectivité	Processus individuel	7,2%	

Ces informations indiquent donc que la catégorie processus individuel obtient un taux cumulé de la densité plus important que la catégorie des implications du changement. Le lien entre le changement organisationnel et la catégorie de processus individuel est donc de plus grande importance en comparaison avec la catégorie des implications du changement.

4.2 VOLET QUALITATIF

Tel qu'il a été présenté au sein de la section sur la méthodologie, l'outil de l'analyse narrative a été utilisée afin d'explorer davantage le contenu du corpus de textes individuels. Pour ce faire, nous avons eu recours aux outils présentés lors de cette section, c'est-à-dire : les liens d'action, la dépendance de trajectoire et la contingence historique. Grâce à ceux-ci, il fût possible d'identifier un certain patron émanant des données.

Le patron qui a émergé lors de l'analyse narrative des fiches, portant à la fois sur la créativité organisationnelle et le changement organisationnel, semble être central aux yeux des répondants. Ce dernier est la tendance des répondants à vouloir rechercher une solution lorsqu'ils expérimentent un changement. C'est grâce aux trois outils de l'analyse narrative présentés précédemment qu'il fût envisageable de déterminer cette caractéristique idiosyncratique parmi les fiches présentes dans la base de données. Il apparaît que cette tendance de recherche de solution prend forme lorsque le répondant expérimente un changement qui génère une certaine ambiguïté. Ainsi ce phénomène représente le lien d'action qui permet au répondant de transformer une condition ou une situation donnée (changement) en quelque chose de différent (solution) (Neuman, 2013). Afin de générer cette solution, les répondants usent de créativité organisationnelle. Voici quelques exemples tirés des textes individuels réalisés par les répondants au sein du tableau 14 ci-dessous :

Tableau 14

Extraits narratifs tirés des textes individuelles des répondants

Identifiant	Numéro de fiche	Extrait narratif
CSP-02	72	" Pour m'en sortir, je dois essayer d'articuler pour moi-même d'abord et publiquement ensuite ce qu'il me manquerait à mon propre profil pour être adéquat. Comme c'est un nouveau poste qui a été créé, tout est à faire sur les descriptions des tâches, par contre avec mon employeur, je peux essayer de savoir quelles sont les habiletés concrètes d'un poste similaire qui se font ailleurs pour finalement et possiblement admettre que j'ai déjà acquis certaines compétences".
CSP-04	105	" Au début du mois de janvier, j'avais comme objectif de rapidement louer mon immeuble afin de le rentabiliser. À ce moment, c'était une priorité pour moi car mon retour aux études signifiait que mon revenu allait considérablement diminuer et le fait qu'une partie de l'immeuble était vacante m'occasionnait un stress financier important. J'avais alors la possibilité de louer les bureaux indépendamment, ou ensemble à un seul locataire".
CSP-04	104	" Trouver une solution économique à mon problème de réceptionniste. Choix des moyens utilisés pour promouvoir mes locaux à louer. Qualité du service offert à mes locataires".
CSP-05	139	" Le simple fait de fragmenter le projet en plus petites tâches m'aide à y voir plus clair. De plus, un des aspects de ce cours : préparer l'individu à voir le paradigme et accepter le changement, me force à constamment revoir ce projet sous différent angle et ainsi repérer les paradigmes possibles".

CSP-09	333	"Parfois, la motivation et la créativité naissent à partir de moments plus difficiles. C'est souvent à notre capacité d'adaptation aux changements qui nous permet d'évoluer et poursuivre la réalisation de nos rêves".
CSP-10	370	" Plus j'y réfléchis je vais monter un module de formation sur la résolution de problèmes et je crois que ça va intéresser le public. Qui n'a pas de problème ? Personne. Être outillé sur ça peut constituer une niche de marché pour mon futur cabinet".
CSP-08	288	" La méthode de brainstorming de Walt Disney est une méthode que je compte utiliser dans mes prises de décisions et surtout pour voir la faisabilité d'un projet. Je l'ai partagé avec mon équipe afin que nous tous on puisse l'utiliser à titre personnel et dans la réalisation de nos projets futurs. L'exercice effectué lors du cours est un atout car elle me dote de moyens pour mieux réaliser mes rêves".

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Les résultats ayant été exposés lors de la section précédente, nous passons maintenant à la discussion. Ainsi, cette partie de la recherche permettra d'en apprendre davantage quant à l'interprétation des résultats, des limites et de la contribution de la recherche.

5.1 L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

De prime abord, il semble que le concept de « subjectivité » occupe une place centrale à l'intérieur du corpus de textes individuels. Effectivement, ce code a démontré le plus haut niveau d'occurrence (177) parmi tous les codes présents. Il a également été nommé par la totalité des répondants à l'étude. Selon Lapierre (2010), la subjectivité est « ce que nous avons de plus personnel et aussi ce qu'il y a de plus spécifiquement humain en soi (p. 14) ». Elle peut être également liée à une quelconque pratique qui est mise en œuvre par une personne dans un contexte donné :

Une pratique, c'est subjectif. Ça s'apprend par l'action et par l'expérience, et ça se connaît par la réflexion qu'on fait seul en revenant sur sa propre expérience ou qu'on fait en profitant de l'expérience et de la réflexion des autres. Comme dans le cas de tous les apprentissages et des connaissances pratiques, le rôle du sujet est central. On apprend toujours seul, même dans le cadre de programme formel ou en compagnonnage, comme on assure toujours seul la responsabilité d'une direction, même quand on sait s'entourer, qu'on consulte, qu'on écoute ou qu'on délègue (p.14).

Ainsi, le concept de pratique évoqué par l'auteur Laurent Lapierre pourrait faire référence au projet de changement organisationnel entrepris par les répondants à l'étude prenant la forme d'un défi de carrière. Ce défi semble prendre vie selon une perspective individuelle au sein de cette recherche. Effectivement, selon les résultats présentés à la figure 8, les deux principaux codes ayant un taux d'occurrence le plus élevé sont des concepts de nature individuelle. Cela tend à corroborer la pensée de Lapierre (2010) selon laquelle une pratique est subjective et vécue de manière individuelle.

Ensuite, les taux d'enracinement présentés à la figure 9 exposent la centralité de trois catégories de codes aux yeux des répondants. Ces dernières sont les catégories de processus individuel, des implications du changement et du processus créatif. En premier lieu, les codes « subjectivité » et « introspection » appartenant à la catégorie de processus individuel occupent les deux premières places au rang des occurrences. D'entrée de jeu, ces résultats indiquent l'importance de cette catégorie auprès des répondants. D'ailleurs, le taux d'enracinement cumulé par catégorie qui est présenté au tableau 12 indique que cette classe obtient le plus haut taux du corpus avec un résultat de 48,2%. En second lieu, la deuxième catégorie obtenant le taux d'enracinement cumulé le plus élevé du corpus est les implications du changement avec 36,8 %. En outre, les codes « changement » et « apprentissage » apparaissent en troisième et quatrième place au rang des occurrences, leur conférant donc une position importante d'après les données. Finalement, la catégorie de processus créatif s'inscrit en troisième place selon l'importance relative des catégories de codes aux yeux des répondants. Cette dernière a obtenu un taux d'enracinement cumulé de 9,9%. Cependant, le calcul du taux évolutif présenté au tableau 12 est négatif en comparaison aux taux évolutifs des catégories de processus individuel et des implications du changement qui sont positifs. Ces résultats démontrent qu'une plus grande proportion d'occurrences aurait été attendue, mais n'a pas été confirmée par les données. Néanmoins, les codes de créativité individuelle et de créativité organisationnelle ont été mentionnés par tous les répondants à raison d'une moyenne de 5,6 fois et 5,0 fois par personne. Cela permet donc d'affirmer que ces thèmes sont tout de même significatifs auprès de l'échantillon à l'étude.

Certains résultats qui ont été obtenus d'après les catégories de codes mentionnés ci-haut ne sont guère étonnants étant donné la nature de l'échantillon qui a été étudié. Effectivement, les répondants ont pris part à un défi de carrière individuel générant un changement organisationnel. Il était donc possible de s'attendre que des thèmes touchant le processus individuel et les implications du changement soient centraux dans cette

recherche. Les résultats quant à la catégorie de processus créatif sont pour leur part davantage surprenant, car ce sujet n'était pas un thème prédominant auprès des répondants lors de la rédaction de leurs textes individuels. Ainsi, il semble que le concept de « créativité organisationnelle » soit intervenu dans cette étude. Les paragraphes suivants permettront d'approfondir ce sujet en plus amples détails et par le même fait contribuer à répondre aux questions de recherche.

Selon les résultats exposés dans la figure 11, il apparaît que lorsque le répondant expérimente de la créativité organisationnelle, ce dernier vit conjointement un changement organisationnel dans une proportion considérable du temps. Effectivement, les données démontrent que le taux de densité qui unit les concepts de « créativité organisationnelle » et de « changement organisationnel » est à 7,4%, soit le taux le plus élevé parmi le corpus de textes individuels. Le deuxième taux de densité le plus élevé est celui de « l'apprentissage » qui appartient également à la catégorie des implications du changement. En outre, le taux de densité cumulé des sept codes ayant produit les plus hauts taux de densité indique que la catégorie des implications du changement est plus significative à 26,2 % contre 18,4 % pour la catégorie de processus individuel. Ces résultats corroborent ceux produits par les auteurs Weick (1999), Drazin et al. (1999) et Csikszentmihalyi (2013). Effectivement, ces derniers ont discuté de l'importance de l'intervention du changement organisationnel lorsque se présentait le phénomène de la créativité organisationnelle. Pour eux, la créativité organisationnelle carbure à la remise en question du statut quo. D'ailleurs, selon Weick (1999) c'est au sein d'un contexte d'incertitude, de remise en question, d'apprentissages et de changement que prend forme la créativité organisationnelle. Selon un même ordre d'idées, Csikszentmihalyi (2013) pense que la créativité organisationnelle ne prend pas uniquement forme dans l'esprit des personnes, mais également entre les représentations mentales de ceux-ci ainsi que leur contexte socioculturel. Dans le cadre de cette recherche, les codes « changement » et « apprentissage » se vivent à travers le contexte socioculturel des participants, car ils expérimentent ces concepts à travers l'aide du groupe de changement.

Dans le but de répondre aux questions de recherche avec le plus d'exactitude possible, il serait intéressant d'interpréter les résultats obtenus à la suite de l'analyse des cooccurrences du concept de changement organisationnel. Cela facilitera la compréhension des liens qui peuvent exister entre les concepts de « créativité organisationnelle » et de « changement organisationnel ». La figure 12 présentée précédemment expose les différentes cooccurrences entre le phénomène du changement organisationnel et le reste des concepts à l'étude. Cette figure a permis d'identifier le concept « d'apprentissage » comme étant celui qui apparaît le plus central auprès des répondants lorsqu'il est question de changement organisationnel. En effet, le taux de densité qui a été obtenu est de l'ordre de 8,7%. Néanmoins, les taux de densité cumulée qui ont été présentés dans le tableau 14 démontrent que la catégorie de processus individuel pour les six codes à plus forte densité obtient un taux plus élevé que celui de la catégorie des implications du changement. Cette différence n'est toutefois pas marquante avec un écart de 1 %. Alors, il est possible d'établir que les deux catégories de code dont il est question interviennent à des degrés légèrement différents auprès du concept de changement organisationnel.

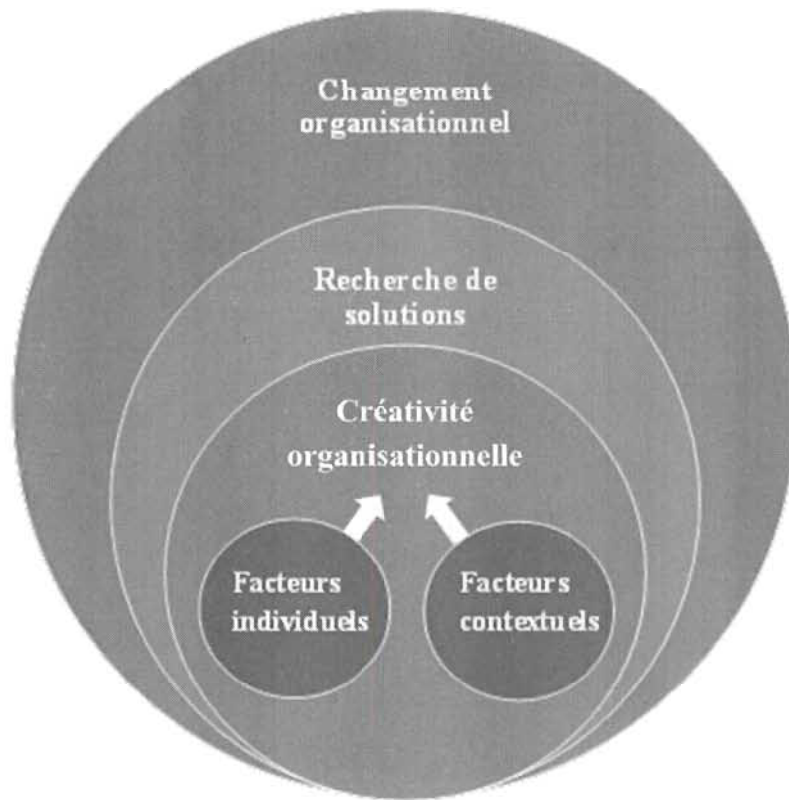
Ensuite, il est intéressant de noter que ce n'est pas le phénomène de la créativité organisationnelle qui a été identifié comme ayant le plus haut taux de densité avec le changement organisationnel. Ces résultats indiquent que lorsque les gestionnaires de PME expérimentent un changement, ils n'expérimentent pas systématiquement de la créativité organisationnelle. En contrepartie, lorsqu'ils vivent de la créativité organisationnelle cela se fait généralement en contexte de changement organisationnel.

Pour finir, il apparaît essentiel d'effectuer un retour sur l'analyse des données qualitatives qui a été réalisée précédemment. Lors de cette analyse, il fût envisageable de comprendre qu'un patron prédominant émanait des données. Celui-ci a été identifié comme étant la recherche de solutions chez les répondants. Effectivement, cette tendance de recherche de solutions semblait prendre vie lorsque les expérimentaient un changement apportant une certaine ambiguïté. De cette recherche de solution naissait donc la créativité

organisationnelle des répondants. L'interprétation des résultats d'analyses qualitatives menée conjointement avec l'interprétation des résultats d'analyses quantitatives ont permis l'élaboration d'un modèle théorique de la créativité organisationnelle chez les gestionnaires de PME. Cette proposition de modèle théorique est présentée ci-après :

Figure 13

Proposition d'un modèle théorique de la créativité organisationnelle chez les gestionnaires de PME



Ce modèle permet de mettre en exergue l'influence et l'interaction de divers facteurs ainsi que concepts auprès de la créativité organisationnelle. D'abord, il est possible de remarquer que le changement organisationnel est le contexte de fond sur lequel repose

l'essence du modèle. Dans ce dernier, le concept de « changement organisationnel » pourrait faire référence à l'exosystème englobant l'ensemble du modèle (Bronfenbrenner, 1994). Lorsqu'il est question d'exosystème, il s'agit plus précisément de l'environnement externe pouvant influencer les divers systèmes sous-jacents. Ensuite, la recherche de solutions permettant l'accession à la créativité organisationnelle pourrait quant à elle représenter l'ontosystème du modèle. Ce dernier réfère aux caractéristiques et aux états propres à la personne au sein d'un système donné (Bronfenbrenner, 1994). Finalement, les facteurs individuels et contextuels de ce modèle correspondraient à des microsystèmes singuliers interagissant directement avec la notion de créativité organisationnelle. En ce qui a trait aux facteurs individuels, il serait plus spécifiquement question des concepts de « subjectivité », « d'introspection » et de « perception ». Les facteurs contextuels quant à eux se rapporteraient aux notions « d'apprentissage », de « défi » et de « groupe de changement ». Ainsi, ce modèle fait écho à la perspective interactionniste de la créativité organisationnelle présentée dans le cadre des fondements théoriques en début du chapitre deux. Cette perspective positionne la créativité organisationnelle comme étant le produit des caractéristiques individuelles, du cadre de travail et de leur interaction (Shally et al., 2009). En somme, non seulement le modèle proposé fait référence à la perspective interactionniste présente au sein de la littérature scientifique, mais il inclut aussi l'influence de divers systèmes. Le modèle réunit donc à la fois une perspective interactionniste, mais également une perspective écologique de la créativité organisationnelle en PME. Ici lorsqu'il est question de perspective écologique, il s'agit de l'influence de divers environnements englobant la créativité organisationnelle.

5.1.2 Les limites de l'étude

Comme toute étude présente des limites et biais potentielles, il devient important d'exposer celles qui concernent la recherche dont il est question. D'abord, en ce qui a trait au volet de la validité de l'étude, il serait intéressant de discuter de l'effet de certains éléments. Le premier serait l'utilisation des techniques d'échantillonnage. Effectivement, étant donné l'utilisation de l'approche qualitative dans cette recherche, les techniques

d'échantillonnage qui ont été employées sont de nature non-probabilistes. La principale difficulté avec les méthodes d'échantillonnage non-probabilistes réside au niveau du calcul de l'erreur d'échantillonnage. Avec cette méthode, il n'est pas possible de réaliser un calcul de l'erreur d'échantillonnage (Gauthier, 2003). Le deuxième élément affectant la validité de cette étude concernerait le concept de la triangulation. Effectivement, il aurait été intéressant d'ajouter deux niveaux de triangulation additionnels, c'est-à-dire la triangulation des données et des méthodes. Cela aurait permis de solidifier davantage la démarche et ultimement affecter positivement la qualité des résultats.

Maintenant, il serait intéressant de discuter de l'effet de certains biais pouvant potentiellement avoir pris forme au sein de cette recherche. Il est possible dans un premier temps, de nommer l'effet du biais de désirabilité sociale. Effectivement, les notes textes individuels qui ont permis de réaliser cette étude, ont été produites dans le cadre d'un cours universitaire à des fins d'évaluation. Étant donné l'objectif sous-jacent la réalisation de ces textes, cela aurait pu affecter le discours tenu par les répondants au sein de ces écrits. Plus précisément, ces derniers pourraient avoir été davantage enclin à se présenter de manière plus positive. Ensuite, il serait envisageable de nommer un second biais, celui de l'erreur du répondant. L'erreur du répondant consiste en l'oubli d'éléments, à des erreurs de compréhension, à des erreurs dues à la gêne ou encore mensonges liés à la présence d'autrui (Vallerand & Hess, 2000). Ainsi, dans la complétion de leur textes individuels, les répondants ont peut-être été affectés par ces différents points. Un troisième biais potentiels serait celui de l'analyste. Gauthier (2003) discute de ce dernier en précisant que « l'analyste s'attend à tel ou tel résultat. Il est possible que les résultats obtenus soient davantage représentatifs des attentes du chercheur que de la réalité objective, sans qu'il ne cherche consciemment à biaiser les conclusions » (p.194). Ainsi, lors du processus d'analyse de contenu, il se peut que ce biais soit intervenu.

5.1.3 La contribution proposée

Les contributions potentielles de cette étude sont multiples. Ainsi, une quantité importante de recherches portant sur les concepts à l'étude ont été effectuées au sein de

grandes entreprises. D'abord, la contribution théorique la plus importante qu'il est possible de nommer est l'enrichissement de la discussion scientifique portant sur la compréhension des liens entre la créativité organisationnelle et le changement organisationnel en contexte de PME. Étant donné le dynamisme de ces entités organisationnelles et de leur caractère bien singulier, il devient important d'enrichir cette discussion. Effectivement, le dynamisme inhérent à ces types d'entreprise permet de croire que ces dernières sont amenées à vivre davantage de changements et par le fait même de la créativité organisationnelle. C'est pourquoi des études en la matière sont nécessaires afin de mieux supporter la génération de connaissances à ce sujet. La deuxième contribution théorique a trait à la proposition d'un modèle théorique présentée en début de section. Ce modèle amène à représenter les concepts à l'étude selon une perspective nouvelle. Effectivement, elle permet d'entrevoir la créativité organisationnelle non plus seulement en fonction d'une perspective interactionniste, mais davantage écologique. Ensuite, la principale contribution managériale consisterait en l'élaboration éventuelle de divers outils d'intervention ainsi que d'accompagnement auprès des gestionnaires et propriétaires de PME. Effectivement, ces outils pourraient permettre d'aiguiller davantage les différents intervenants en PME en ce qui a trait au changement organisationnel et à la créativité organisationnelle. D'ailleurs, le modèle théorique proposé en amont pourrait servir de premier outil d'intervention auprès de ces derniers. Pour de recherches futures, il serait intéressant que ces dernières permettent de comprendre avec plus de précision comment les facteurs individuels et contextuels interagissent entre eux lorsqu'ils sont en lien avec la créativité organisationnelle. Cette présente recherche n'a pas tenté de répondre à cette question et les autres études en la matière demeurent relativement vague à ce sujet. C'est pourquoi, il serait intéressant de s'intéresser davantage à cette question dans l'avenir.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, il est possible de proposer qu'il existe des liens unissant les concepts de créativité organisationnelle et de changement organisationnel en contexte de PME. Ces derniers ne se dynamisent pas de la même intensité, ni de la même manière d'un côté comme de l'autre. Néanmoins, ils interviennent à leur façon auprès des répondants qui ont pris part à l'étude. Afin de valider ces propositions, cela demanderait toutefois d'effectuer davantage de recherches.

Ainsi, les principaux résultats ont permis de proposer un modèle théorique de la créativité organisationnelle chez les gestionnaires de PME. Bien que l'étude se veut exploratoire et de nature inductive, il a été envisageable de suggérer cet outil afin d'illustrer la créativité organisationnelle en contexte de PME d'un point de vue théorique. Alors, non seulement le modèle en question fait référence à la perspective interactionniste déjà présente au sein de la littérature scientifique, mais il inclut aussi l'influence de divers systèmes. Conséquemment, le modèle fait intervenir à la fois une perspective interactionniste, mais plus spécifiquement une perspective écologique de la créativité organisationnelle. Malgré les limites présentées au sein des sections précédentes, le développement de ce modèle est une représentation théorique novatrice de la créativité organisationnelle en contexte de PME.

Il est également intéressant de noter que la notion de subjectivité a occupé une place prépondérante aux yeux des répondants. Comme le mentionne l'auteur Laurent Lapierre (2010) « La règle ou la raison, et dans le cas de la subjectivité, c'est le jugement ; l'essence même de la gestion » (p.15). Dans le cadre de futures études, il pourrait être intéressant d'évaluer la portée de la subjectivité des gestionnaires de PME vivant un changement organisationnel.

ANNEXE 1

LES TECHNIQUES DE RÉFLEXION CRÉATIVE

Tableau 15

Les techniques de réflexion créative

Techniques créative	Objectif	Bénéfices	Limites
1. Le storyboard	Préciser une vision et identifier les étapes pour la réaliser.	Permet de mieux définir et se représenter l'objectif final d'une problématique.	La technique ne permet pas d'explorer d'autres possibilités potentiellement intéressantes.
2. La recherche créative de données	Établir les fondements préalables à toute recherche d'idées véritablement adaptées.	Permet de recueillir un ensemble de données qui pourraient favoriser la recherche de nouvelles solutions.	Afin que l'exercice fonctionne réellement, il est nécessaire de ne pas s'en tenir uniquement aux aspects évidents et connus d'une problématique.
3. La reformulation de problème en défis	Explorer différents angles pour poser le défi ou la problématique, afin de mieux cerner, recadrer ou canaliser la démarche de recherche d'idées qui suivra.	Permet de voir la problématique sous un autre angle en formulant ou en reformulant cette dernière en défis. Une problématique adéquatement formulée est plus facile à résoudre.	Les formulations trop floues peuvent entraver les bénéfices liés à cette technique.
4. L'analyse des champs de force	Dégager l'importance relative d'un projet et mettre en relief des facteurs potentiels sous-jacents à son succès ou à son insuccès.	Permet de cerner les éléments susceptibles d'agir comme catalyseurs d'une problématique. Cette technique permet également d'élaborer des stratégies complètes en fonction de forces identifiées.	Les idées produites ne dépassent pas le champ de forces d'une problématique.
5. L'échelle d'abstraction ou les cinq pourquoi	Identifier le défi ou le problème prioritaire, et établir les liens avec les autres buts à atteindre.	Cette technique conduit à l'identification du problème véritablement prioritaire. Elle permet aussi de trouver des solutions qui sont spécifiques à une problématique. Elle peut contribuer à soutenir une analyse stratégique.	Une bonne analyse de défi peut demander un temps considérable. Il faut être apte à savoir détecter quand un bon niveau d'analyse est atteint. Une formation quant à cette technique peut être requise afin d'en tirer tous les bénéfices.
6. Le remue-méninge, ses dérivés et ses compléments	Produire des idées dont les résultats seront généralement davantage orientés vers un maintien de paradigme. Souvent complété par un exercice de concassage, il permet de produire des idées permettant d'ouvrir davantage vers des idées différentes.	Est un excellent outil lorsque l'on veut générer rapidement plusieurs idées différentes. Il permet d'explorer de nombreuses avenues potentielles.	Ne permet pas de trouver des solutions spécifiques à une problématique.

Techniques créative	Objectif	Bénéfices	Limites
7. Les matrices d'exploration	<p>Selon le type de matrice, décortiquer de façon systématique les différents éléments composant un projet, produit ou service pour favoriser :</p> <p>a) La création de nouvelles combinaisons.</p> <p>b) Un choc des idées et la création d'idées distinctives.</p>	Simple d'utilisation, la technique par matrice force un regard créatif par l'exploration systématique des éléments qui composent un projet, produit ou service. La grille est utilisée ici pour structurer, simplifier et donner une direction à la recherche.	Définir une direction créative peut créer des angles morts créatifs qui resteront inexplorés.
8. Les connexions forcées	Produire des idées allant hors des sentiers habituels et permettant de créer une rupture avec le paradigme actuel. Technique d'exploration des idées souvent utilisée en extension au remue-méninge.	Conduit la pensée et l'intuition à chercher des liens qui resteraient fort probablement inexplorés. De plus, il s'agit d'une stratégie simple et efficace pour redynamiser un exercice créatif.	L'apport d'éléments extérieurs au paradigme peut créer de nouvelles situations qui peuvent être problématiques. Il est préférable d'utiliser la technique dans le cadre d'une activité de réflexion déjà amorcée et, où le groupe aura été préalablement préparé à entrer en mode de divergence.
9. La liste de souhaits (wishful thinking)	Développer une vision idéale, ou définir un objectif ambitieux et rechercher les éléments en favorisant l'atteinte de ce dernier.	Permet de ne pas s'embarrasser au départ avec des limites reliées au temps, à l'argent, aux ressources humaines et au passé.	Dépend de ce que les créateurs osent se permettre d'explorer comme possibilité. La réalité finit toujours par s'imposer en finalité.
10. La carte mentale (ou carte heuristique)	Élaborer une succession d'idées par des liens associatifs. Tendance vers un maintien de paradigme.	Approche simple et visuel qui facilite la mise au point d'une image globale du sujet à traiter.	S'applique difficilement aux projets complexes, avec un grand nombre de connexions, puisque la carte deviendra rapidement incompréhensible. L'information présentée étant relativement peu détaillée, celle-ci sera difficilement compréhensible autre que par ceux qui l'ont créé et par conséquent, ne pourra pas servir de référence ultérieure.
11. Les métaphores	Procéder à une analyse de situations à l'aide d'images révélatrices de certains éléments de blocage, ou forces afin d'ouvrir sur de nouvelles pistes de solution.	Permet d'aller plus loin que les automatismes liés aux idées préconçues. Ouvre facilement les créateurs à un grand éventail de possibilités. Peut aider à identifier certaines croyances ou perceptions qui concernent l'organisation. Permet de regarder la situation avec un certain recul. Simple d'utilisation.	Elle reste une représentation incomplète de la réalité. Elle bénéficie grandement d'une animation par un individu d'expérience.
12. Le voyage analogique	Explorer un univers totalement étranger au défi et présentant certaines analogies avec lui, dans le but d'y trouver des clés potentielles pour résoudre le problème. Soutient une recherche d'idées plus radicales.	Facilite grandement l'exploration d'un grand nombre d'idées ou de solutions hors des sentiers habituels ayant une haute valeur ajoutée. Peut être réalisé par des individus non-spécialistes.	N'offre aucune garantie d'application des idées hors du contexte d'origine. Elle est, donc relativement risquée. Ceux-ci auront tout de même besoin d'une formation de base pour augmenter les chances de réussites de cette technique. Le passage du savoir acquis lors de ces voyages peut être plus ardu pour eux à transformer en idées ou solutions applicables.

Techniques créative	Objectif	Bénéfices	Limites
13. Les regroupements	Procéder à une sélection initiale parmi un grand nombre d'idées et comprendre l'essence des stratégies pouvant se dégager derrière celles retenues.	Permet d'orienter et de tirer des conclusions clés, d'un groupe d'idées, qui au départ ne présentaient aucun lien apparent. Permet d'évaluer si les idées créées permettent effectivement de résoudre la situation.	Peut être utilisé dans un contexte, où l'on force le classement des idées obtenues seulement pour mieux en faire la catégorisation. Ceci engendre la perte d'idées ayant du potentiel. Les participants doivent être habitués à effectuer de grands efforts d'abstraction. La qualité des résultats dépend du niveau d'expertise de l'animateur.
14. Éloges d'abord	Renforcer les idées intrigantes, ou offrant un fort potentiel dans le but de mieux cerner leur apport possible.	Conciliation ardue entre prise de décision rapide et prise de décision stratégique. Permet de porter un regard plus ouvert, mais nécessaire, sur le potentiel de certaines idées. Une des meilleures techniques pour accueillir les nouvelles idées. Tient compte autant des préoccupations que des gains que les idées peuvent générer. Simple d'utilisation	Peut masquer de nouvelles idées potentielles. Doit passer au travers d'un certain nombre de phase pour devenir efficace.
15. Sources d'appui, sources de résistance	Identifier l'ensemble des sources pouvant soutenir ou contrer l'implantation d'une solution novatrice et prévoir des stratégies pour en augmenter les effets, les réduire ou les éliminer.	Augmente les probabilités d'implantation et d'acceptation réussie. Permet de maximiser la probabilité de succès.	Permet difficilement l'émergence de nouvelles idées. Nécessite des compétences d'expert pour facilement appliquer cette technique.
16. Les parties prenantes	Comprendre l'apport des différentes parties prenantes à un projet et planifier les actions pour assurer leur appui.	Permet de délimiter clairement l'apport des parties prenantes, de les mettre en ordre de priorité et de lister les actions nécessaires pour l'atteinte des objectifs souhaités. Permet d'impliquer précisément les personnes nécessaires pour la réalisation du projet. Facilite la prise en considération constante de la complexité que comporte particulièrement les nouveaux projets.	Peut potentiellement mener à un déséquilibre de l'implication des parties prenantes, et ainsi créer des conflits. L'animateur utilisant cette technique aura avantage à la compléter de la technique « source d'appui et source de résistance » pour maximiser ses chances de réussites.
17. L'évaluation du risque	Donner un aperçu du niveau de risque perçu et procéder à la recherche de solutions pour éviter d'abandonner une idée offrant un potentiel intéressant.	Facilite le discernement entre le risque que l'on peut éliminer ou réduire, du risque réel. Lorsqu'utilisé avec d'autres techniques, elle permet de maintenir les idées de valeur, même si le risque de départ semble grand.	Rarement utilisée comme seule technique. Nécessite des compétences d'expert afin d'évaluer clairement les risques potentiels.
18. La grille d'évaluation	Identifier l'ensemble des critères devant être pris en considération,	Permet l'évaluation équitable des idées face à une gamme de critères. La mise au point des	Se limite seulement aux idées inscrites sur la grille ainsi qu'à

puis procéder à l'évaluation des idées.

critères d'évaluation permet une plus grande transparence face aux participants du groupe, ainsi que leur participation et mobilisation.

l'expérience des participants comme matériel créatif de base.

Techniques créative	Objectif	Bénéfices	Limites
19. Le plan d'action	Identifier l'ensemble des éléments et planifier les actions à prendre à court, moyen et long terme pour transformer l'idée, ou solution en réalité et en augmenter ainsi les chances de succès.	Permet d'éclaircir et de préciser les différents stades pour arriver à une issue satisfaisante. Augmente les probabilités de succès de l'implantation d'une idée.	Il ne sera réellement créatif que si un niveau suffisamment élevé de divergence est atteint.
20. La Yellow Box	Classifier les idées selon leur accessibilité et leur contribution particulière et stratégique.	Permet de clarifier l'essence de l'intérêt que les idées soulèvent. Permet d'évaluer plus justement les idées radicales et innovatrices par rapport aux idées plus simples. Peut mener à une distribution des ressources plus juste pour l'exécution des solutions.	S'utilise mieux en complément de techniques favorisant l'émergence d'idées nouvelles. Nécessite que les participants aient une bonne compréhension des enjeux pouvant être liés aux nouvelles idées.

Source : Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Puq.

ANNEXE 2

CONSIGNES DONNÉES POUR LA RÉALISATION D'UN DÉFI DE CARRIÈRE

Les caractéristiques d'un bon Défi de carrière :

Pour être efficace en tant qu'outil d'apprentissage, votre défi de carrière doit présenter les caractéristiques suivantes :

2.1 CONSTITUER UN DÉFI

- Qui est significatif pour vous
- Que vous êtes déterminé à relever
- Quelque chose d'innovateur
- Qui vous amène à sortir de votre zone de confort
- Donc pas une tâche routinière
- Dont vous êtes disposé à discuter en groupe
- Vous n'êtes pas obligé de tout discuter avec vos collègues, mais vous devez leur fournir assez d'information pour qu'ils puissent vous accompagner dans la réalisation de votre défi.

2.2 PRÉSENTER UN DEGRÉ DE COMPLEXITÉ APPROPRIÉ

Un projet trop simple n'est pas très stimulant

Un projet trop complexe pourrait ne pas être réalisable dans l'horizon temporel de ce cours.

2.3 ÊTRE FORMULÉ EN TERMES POSITIFS

« Je veux travailler dans un environnement ordonné », plutôt que : « Je ne veux plus travailler dans le désordre ».

2.4 RÉPONDRE AUX CRITÈRES D'UN OBJECTIF « SMARTE »

2.4.1 Spécifique

Un seul objectif bien défini

Qu'est-ce que vous voulez accomplir dans le cadre de votre « Défi de carrière »

2.4.2 Mesurable

Ce qui ne se mesure pas ne se gère pas

Indicateurs objectifs :

Mesurables par un observateur externe

Réduire le délai de traitement des commandes de 30 à 20 jours

Indicateurs subjectifs :

Vérifiables par la personne sur une échelle de 1 à 10

Réduire son niveau de stress

2.4.3 Atteignable

L'objectif doit pouvoir être atteint à l'intérieur de l'horizon temporel prévu

D'où l'importance d'avoir des étapes de réalisation bien définies

2.4.4 Réaliste

L'objectif doit être réaliste compte tenu :

De la personne qui initie le projet

Des ressources dont elle dispose

Des contraintes auxquelles elle est soumise

De l'horizon temporel du projet

Pour demeurer réaliste, un bon objectif doit prévoir des scénarios alternatifs :

« Qu'est-ce que je ferai si telle condition n'est pas respectée ? »

2.4.5 Temporel

Le changement initié doit se situer dans un horizon temporel spécifique et bien défini.

Faute de quoi le suivi devient impossible

2.4.6 Écologique

Enfin, un bon objectif se doit d'être écologique au sens large du terme, c'est à dire tenir compte des inconvénients potentiels :

Pour la personne qui initie le projet

Pour son entourage

2.5 ÊTRE EN LIEN AVEC VOS ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Le lien avec les activités professionnelles est défini de façon très large.

Par exemple :

Les personnes qui ne travaillent pas ont souvent pour objectif de se trouver un emploi

Plusieurs personnes ont pour objectif de faire de l'activité physique afin de mieux gérer leur stress

Ces objectifs sont tout à fait acceptables dans la mesure où ils répondent aux critères généraux formulés dans ce document ! À ce propos, voir la Section 3 : Défis de carrière choisis au cours des années antérieures.

2.6 SUSCITER L'ADHÉSION DES ACTEURS CONCERNÉS

Pour ce faire, votre défi doit comprendre à la fois des éléments : Qui relèvent entièrement de vous. Qui relèvent d'acteurs externes ou de facteurs indépendants de votre volonté. Vos collègues, supérieurs, subordonnés, vos collaborateurs immédiats, vos proches, etc.

2.7 QUI N'AJOUTE PAS À VOTRE CHARGE DE TRAVAIL

Toute tâche ou activité qui s'ajoute à votre charge de travail doit être compensée par une tâche ou activité qui en est retirée. L'impact sur la charge de travail représente une contrainte majeure. En général les gens qui s'inscrivent dans ce type de programme ont un emploi du temps chargé. Dès lors, l'ajout d'un nouveau projet qui augmente la charge de travail a peu de chances de se réaliser parce que la personne concernée ne sera pas en mesure d'y consacrer le temps voulu. Ou encore, l'ajout d'un nouveau projet aura un impact négatif sur la vie personnelle et/ou professionnelle de la personne. Après tout, il n'y a que 24 heures dans une journée, 7 jours dans une semaine.

2.8 QUELQUES CONSEILS

- Ne sous-estimez pas la difficulté de ce travail ou le temps requis pour sa réalisation.
- En général, les gens doivent y aller étape par étape et produire quelques versions successives avant d'arriver à un texte clair et agréable à lire.

Ce temps de maturation fait partie du processus d'apprentissage. N'oubliez pas que vous l'écrivez d'abord pour vous. L'un des facteurs de succès d'un Défi de carrière, c'est d'y prendre plaisir.

2.8.1 Longueur suggérée

De deux à trois pages.

ANNEXE 3
GRILLE DE CODAGE

Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
1	Processus individuel	4	Introspection	IntroS	Référence à la manière dont le répondant a d'observer et d'analyser ses émotions, ses motivations ainsi que ses comportements.
2		6	Réflexivité	Réflex	Référence à la façon dont le répondant observe ses propres modes de réflexion.
3		7	Altérité	Altér	Référence à la manière dont le répondant reconnaît les autres dans leurs différences.
4		8	Confiance	Conf	Référence au sentiment de sécurité d'un répondant face à soi-même, aux autres, ou encore face au processus.
5		10	Contrôle	Cont	Référence à la tendance du répondant à exercer une emprise sur lui-même, les autres, ou encore son environnement.
6		12	Gestion	Gest	Référence à l'action d'encadrer ou de veiller au bon déroulement d'une activité.
7		14	Vulnérabilité	Vulné	Référence à la capacité qu'exerce le

					répondant à dévoiler ses faiblesses et ses défis personnels avec ouverture.
Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
8	Processus individuel	15	Empathie	Empath	Référence à la capacité du répondant à s'identifier à l'autre face à ce qu'il ressent.
9		16	Instinct	Instin	Référence à la capacité du répondant à ressentir et percevoir des éléments cachés, ou non visibles d'une situation donnée.
10		17	Écoute	Écou	Référence à la capacité du répondant de porter attention au discours de l'autre et d'en dégager un certain sens.
11		21	Motivation	Motiv	Référence à ce qui amène le répondant à agir et à se comporter d'une manière donnée.
12		22	Engagement	Engag	Référence à la capacité du répondant et/ou son entourage à investir une quantité importante de temps et d'énergie au sein d'une activité.
13		24	Subjectivité	Subject	Référence au jugement personnel qu'exerce le

					répondant sur un sujet donné.
14		26	Pouvoir et autorité	Pouv/Aut	Référence aux moyens physiques, psychologiques, techniques, intellectuels et matériels que détient le répondant face à une situation donnée.
15		31	Perception	Percept	Référence aux sensations et aux images mentales produites chez un répondant dans le cadre d'une situation donnée.
Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
16	Implications du changement	3	Changement	Change	Référence à toute expérience de changement organisationnelle vécue par le répondant, qu'elle soit rattachée au processus ou à sa gestion.
17		11	Apprentissage	Appren	Référence au processus auquel le répondant adhère lorsqu'il développe des connaissances et compétences, qu'ils soient personnels ainsi que professionnels. Ce processus est propre au contexte.

18		16	Demander conseil	Dem. cons	Référence au fait de s'enquérir d'un renseignement.
19		19	Communication	Comm	Référence aux rapports d'échange qui sont établis entre le répondant et autrui.
20		20	Obstacle	Obst	Référence aux défis que rencontre le répondant.
21		23	Adversité	Advers	Référence à la capacité du répondant à reconnaître l'inconnu au sein d'une situation donnée et faire preuve de résilience.
22		25	Leadership	Leader	Référence à la capacité que le répondant exerce à mener ou conduire d'autres individus afin d'atteindre certains objectifs.
23		27	Groupe de changement	Group	Référence au groupe de changement qui aspire à développer les capacités d'action du répondant en permettant la réflexion individuelle et collective.
24		28	Défi	Défi	Référence au défi de carrière auquel

					le répondant prend part.
25		35	Soutien	Soutien	Référence à l'impression du répondant de se sentir soutenu par ses pairs dans différents contextes.
Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
26	Contexte de la recherche	32	Informations répondants	Info. Rep	Informations personnelles portant sur les répondants.
27		33	Fiche non codée	F.non.code	Aucun code enregistré
Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
28	Succès du défi	36	Satisfaction	Satisfac	Référence au sentiment de bien-être que le répondant obtient pour donner suite à l'accomplissement d'un objectif identifié en amont.
29		37	Réussite	Réussite	Référence à la réussite que vit le répondant dans différents contextes.

Nombre de code	Catégorie de code	Numéro de code	Nom du code	Abréviation	Définition
30	Processus créatif	13	Adaptabilité	Adapt	Référence à la capacité qu'exerce le répondant de s'adapter à de nouveaux milieux, ou à de nouvelles situations.
31		9	Curiosité	Curio	Référence à la tendance du répondant à vouloir apprendre et connaître de nouvelles choses.
32		1	Créativité individuelle	CréatINDV	Référence à la manière dont le participant explore et évalue de nouvelles idées de manière individuelle. Ces idées ne touchent pas l'univers organisationnel.
33		2	Créativité organisationnelle	CréatORG	Référence à la manière dont le participant (individuellement ou en équipe) explore et évalue de nouvelles idées concernant de nouveaux processus, services, procédures, produits, idées utiles à l'univers organisationnel.

34		29	Innovation	Innov	Référence au produit, service, procédure, processus développé par le répondant dans le cadre de ses fonctions et utile pour l'entreprise au sein de laquelle il œuvre. Référence au résultat concret d'un effort de créativité organisationnelle exercé par le répondant.
35		30	Création	Créat	Référence au résultat concret d'un effort de créativité individuelle exercé par le répondant.

RÉFÉRENCES

- Abell, P. (2004). Narrative explanation: an alternative to variable-centered explanation? *Annual review of sociology*, 30, 287-310. doi:10.1146/annurev.soc.29.010202.100113
- Aissa, H. B. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion*. Paper presented at the Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, QC, Canada, 13-15 juin 2001. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download>
- Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 16-31). New York, NY: Cambridge University Press.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity* (1st ed.). New York, NY: Routledge.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Ammentorp, W. (1968). Essay Reviews : Organizations in Action, James D. Thompson, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967 Organizing Men and Power, Robert T. Golembiewski, Chicago: Rand McNally and Co., 1967. *Educational administration quarterly*, 4(3), 85-89. doi:10.1177/0013161x6800400307
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- Ang, J. S. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *The journal of entrepreneurial finance*, 1(3), 185-203.

- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28(2), 65-94.
- Anwar, M., Shah, S. Z. A., & Khan, S. Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: Empirical evidence. *Review of international business and strategy*, 28(2), 258-282.
- Appiah, G. (2015). How creative are SMEs? An organizational routines' perspective. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 14(2), 141-157. doi:10.1386/tmsd.14.2.141_1
- Arcand, M. (2007). *La gestion du changement: vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Québec, Canada: Éditions nouvelles.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Aubry, M., Sicotte, H., Drouin, N., Vidot-Delerue, H., & Besner, C. (2012). Organisational project management as a function within the organisation. *International journal of managing projects in business*, 5(2), 180-194.
- Barron, F. (1963). *Creativity and psychological health*. Oxford, England: D. Van Nostrand.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439-476.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The journal of creative behavior*, 31(1), 59-72.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of management journal*, 55(2), 381-398. doi:10.5465/amj.2009.0891
- Baumard, P. (1996). Organizations in the fog: An investigation into the dynamics of knowledge. *Organizational learning and competitive advantage*, 4, 74-91. doi:10.4135/9781446250228.n5
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York, NY, US: Free Press.
- Bestgen, Y. (2012). Évaluation automatique de textes et cohésion lexicale. *Discours. Revue de linguistique, psycholinguistique et informatique. A journal of linguistics*,

psycholinguistics and computational linguistics, 11, 3-15.
doi:10.4000/discours.8724

- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Boshyk, Y. (2011). Business-driven action learning today. *Action learning in practice*, 141-152.
- Boshyk, Y. (2012). *History, evolution and some varieties of action learning: A roadmap*. Paper presented at the New Dimensions in Action Learning: Reinventing Leadership Development MIT Action Learning Conference.
- Bouchard, S., & Cyr, C. (2005). *Recherche psychosociale: pour harmoniser recherche et pratique*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *Readings on the development of children*, 2(1), 37-43.
- Brown, B. (2010). *The gifts of imperfection: Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are*. Center City, MN: Hazelden Publishing.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (1996). *Strategic management of technology and innovation*. Chicago, United-States: McGraw-Hill Companies.
- Caniëls, M. C. J., & Rietzschel, E. F. (2013). A special issue of creativity and innovation management: Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and innovation management*, 22, 100-102. doi:10.1111/caim.12010
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2000). *Créativité et gestion*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Carter, N., & al., e. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology nursing forum*, 41(5), 545-547.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.

- Collerette, P., Schneider, R., & Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement: une approche stratégique et pratique*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 853.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 523-545.
- Cox, C. M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses* (Vol. 2). Stanford, United-States: Stanford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The psychology of discovery and invention (Reprint ed.)*. New York, United-States: New York: Harper Perennial.
- Cusins, P. (1996). Action learning revisited. *The Journal of Workplace Learning*, 8(6), 19-26.
- Cyr, A. (2004). *Le discours en tant qu'instrument de gestion: le cas de Royal champignon: de la PME familiale à la première mondiale*. (Thèse de doctorat). HEC- Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Cyr, A. (2018a). *L'apprentissage par l'action*. Département des sciences de la gestion. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Canada.
- Cyr, A. (2018b). *L'écoute active*. Département des sciences de la gestion. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Canada.
- Davey, C. L., Powell, J. A., Cooper, I., & Powell, J. E. (2004). Innovation, construction SMEs and action learning. *Engineering construction & architectural management*, 11(4), 230-237. doi:10.1108/09699980410547586
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.11.003
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24, 131-139.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *The landscape of qualitative research* (Vol. 1). Thousand Oaks, United-States: Sage.
- Dessler, G., Cyr, D. J., Starke, F. A., Grenon, P. L., Becheikh, N., & Forgues, J.-F. (2004). *La gestion des organisations: principes et tendances au XXI^e siècle*. Québec, Canada: Éditions du renouveau pédagogique Incorporated.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Durand, V. M., & Barlow, D. H. (2002). *Psychopathologie: une perspective multidimensionnelle*. Québec, Canada: De Boeck Supérieur.
- Egan, J. (1998). *Rethinking construction* (Report 1851120947). Retrieved from Department of Trade and Industry: http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/rethinking_construction_report.pdf
- Eysenck, H. (1993). Creativity and personality: A theoretical perspective. *Psychological Inquiry*, 4(147-178).
- Filion, L. J. (2007). *Management des PME: de la création à la croissance*. Québec, Canada: Ed. du renouveau pédagogique.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*. Cambridge, United-States: Massachusetts Institute of Technology press.
- Ford, C. M., Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (2008). Factors associated with creative strategic decisions. *Creativity and innovation management*, 17(3), 171-185.
- Fortin. (1996). *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation*. Montréal, Canada: Mont-Royal, Québec: Décarie.
- Fortin, & Gagnon. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*: Chenelière éducation.
- Freud, S. (1908). The relation of the poet to day-dreaming. *Collected papers*, 4(9), 141-154.

- Friedman, R. C., & Rogers, K. B. (1998). *Talent in context: Historical and social perspectives on giftedness*. Washington, D.C., United States: American Psychological Association.
- Galvez, D., Enjolras, M., Camargo, M., Boly, V., & Claire, J. (2018). Firm Readiness Level for Innovation Projects: A New Decision-Making Tool for Innovation Managers. *Administrative sciences*, 8(1), 6.
- Gama, F., Frishammar, J., & Parida, V. (2019). Idea generation and open innovation in SMEs: When does market-based collaboration pay off most? *Creativity & innovation management*, 28(1), 113-123. doi:10.1111/caim.12274
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Georgiou, D. (2001). The ecosocial approach to subjectivity: The sexual experiences of women with physical disabilities. *Pratiques psychologiques*, 3, 3-23.
- Glăveanu, V. P. (2010). Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology*, 28(1), 79-93. doi:10.1016/j.newideapsych.2009.07.007
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2(1), 141-165.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444.
- Hardy, M. (2010). Pareto's Law. *Mathematical Intelligencer*, 32(3), 38-43. doi:10.1007/s00283-010-9159-2
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization science*, 17(4), 484-500.
- Hartshorne, C., & Weiss, P. (1935). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Vol. 1). Cambridge, United-States: Harvard university press.
- Hedberg, B., & Jönsson, S. (1978). Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 149-173). Berlin, Allemagne: Springer.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. *The nature of creativity*, 22, 11-38.

- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence'. *Journal of change management*, 1(2), 116-130.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of management journal*, 52(2), 280-293.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell hospitality quarterly*, 53(1), 53-64. doi:10.1177/1938965511424725
- Hulbeck, C. R. (1945). The creative personality. *The american journal of psychoanalysis*, 5(1), 49-58.
- Institut de la statistique du Québec. (2015, 21 Janvier 2020). *Petite et moyenne entreprise (PME)*. Retrieved from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of management journal*, 33(1), 7-41.
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 133-152. doi:10.1080/08276331.2010.10593478
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective. *Journal of management*, 45(3), 909-925. doi:10.1177/0149206316685156
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(3-4), 411-425. doi:10.7202/1007988ar
- Julien, P.-A., & St-Pierre, J. (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat: mesures et clés pour agir*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.

- Kris, E. (1952). *Psychoanalytic explorations in art*. New York, United-States: International Universities Press.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu: notion et étapes. In J.-P. É. Deslauriers (Ed.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp. 49-65). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Langley, P. (1987). *Scientific discovery: Computational explorations of the creative processes*. Cambridge, United-States: Massachusetts Institute of Technology press.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic management journal*, 13(8), 585-608.
- Lapierre, L. (2010). *La subjectivité et la gestion*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Latham, S. M. (1994). *Constructing the team*. Richmond, United-Kingdom: Her Majesty's Stationery Office.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris, France: Presses universitaires de France Paris.
- Lemay, M.-M. (2017). *L'intelligence sociale en tant que facteur de succès dans la mise en oeuvre d'un projet de changement organisationnel*. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada.
- Lombardo, B., & Roddy, D. (2010). Cultivating organizational creativity in an age of complexity. *IBM Institute of Business Value*. Retrieved September, 16, 1-16.
- Maes, G., & Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. In A. (Rami) Shani, Woodman, R. and Pasmore, W. (Ed.) (Ed.), *Research in organizational change and development* (Vol. 19, pp. 191-231). Bingley, United-Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E.*, 11 (2-3), 11-30. doi:10.7202/1009041ar
- Malhotra, N., & Hinings, C. B. (2015). Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation. *Long Range Planning*, 48(1), 1-22.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative science quarterly*, 26(4), 563-577.

- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization*. Boston, United-States: Nicholas Brealey Publishing Boston.
- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs. *Creativity & innovation management*, 13(2), 126-139. doi:10.1111/j.0963-1690.2004.00300.x
- McPherson, J. H. (1967). The People, the Problems, and the Problem Solving Methods. *The journal of creative behavior*, 2, 103-110. doi:10.1002/j.2162-6057.1968.tb00091.x
- Mednick, M. T., & Andrews, F. M. (1967). Creative thinking and level of intelligence. *The journal of creative behavior*, 1(4), 428-431.
- Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological review*, 69(3), 220.
- Mêlé, N. (2007). *L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projet de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque lors du premier contact*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Trois-Rivières, Retrieved from <http://depot-e.uqtr.ca/1757/1/030008507.pdf>
- Miller, D., Friesen, P. H., & Mintzberg, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, United-States: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion*, 24, 122-130.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. doi:10.1037/0033-2909.103.1.27
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A., & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five Personality traits: Distinguishing divergent and convergent Abilities. *Journal of management development*, 34(6), 674-684.
- Neiva, E. R., Odelius, C. C., & Ramos, L. D. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *BAR - Brazilian administration review*, 12(4), 324-347. doi:10.1590/1807-7692bar2015140082
- Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. London, United-Kingdom: Pearson Education Limited.

- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634. doi:10.2307/256657
- Piérard, S., Degand, L., & Bestgen, Y. (2004). *Vers une recherche automatique des marqueurs de la segmentation du discours*. Paper presented at the Actes des 7es journées internationales d'analyse statistique des données textuelles, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. In D. Poupart, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires (Ed.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Montréal, Canada: Gaëtan Morin.
- Pourtois, J., & Desmet, H. (1988). Épistémologie et instrumentation en sciences humaines. *Revue française de pédagogie*, 89, 115-117.
- Powell, J., & Poyner, B. (1995). *Towards a new construction culture*. Retrieved from Chartered Institute of Building: <https://www.ciob.org/media-centre/library>.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70.
- Qureshi, H. (2018). Theoretical Sampling in Qualitative Research: A Multi-Layered Nested Sampling Scheme. *International journal of contemporary research and review*, 9, 20218-20222. doi:10.15520/ijcrr/2018/9/08/576
- Reiter-Palmon, R. (2011). Introduction to special issue: The psychology of creativity and innovation in the workplace. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5(1), 1-2. doi:10.1037/a0018586
- Renzulli, J. S. (1984). The Three Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity. In J. Davidson (Ed.), *Conceptions of Giftedness* (pp. 246-279). Cambridge, United-States: Cambridge University Press.
- Revans, R. (2017). *ABC of action learning*. London, United-Kingdom: Routledge.

- Revans, R. W. (1988). *Evidence of Learning: A study of manufacturing industry in Belgium where action learning was tried in 1968*. Manchester, United-Kingdom: Manchester School of Management.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, 24, 148-157.
- Salem, L., & Lebart, L. (1994). *Statistique textuelle*. Paris, France: Dunod éditions.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in nursing & health*, 18(2), 179-183. doi:10.1002/nur.4770180211
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.
- Seelig, T. (2012). *inGenius: A crash course on creativity*. Carlsbad, United-States: Hay House, Inc.
- Shally, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of management journal*, 52(3), 489-505. doi:10.5465/AMJ.2009.41330806
- Simonton, D. K. (1975). Sociocultural context of individual creativity: a transhistorical time-series analysis. *Journal of personality and social psychology*, 32(6), 1119.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, 97(4), 23-43. doi:10.3917/resg.097.0023
- St-Pierre, J., & Labelle, F. (2017). *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Stappenbelt, B. (2010). The influence of action learning on student perception and performance. *Australasian Journal of Engineering Education*, 16(1), 1-12. doi:10.1080/22054952.2010.11464042
- Starbuck, W. H. (1967). *Organizational Metamorphosis*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, New York, United-States.
- Stein, M. I. (1962). *Creativity as an intra-and inter-personal process*. New-York, United-States: Scribner's New York.
- Sternberg, R. J. (1988). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. New-York, United-States: Viking New York.

- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1967). *Discovery of grounded theory*. Thousand oaks, United-States: Sage publications.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research : Analysis types and software tools*. New York, United-States: Routledge.
- Thorne, S., & Morse, J. (1994). *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand oaks, United-States: Sage publications.
- Timbal-Duclaux, L. (1990). *La stratégie de la créativité dans l'entreprise... et ses tactiques*. Paris, France: Éditions Retz.
- Torrance, E. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 43-75). Cambridge, United-Kingdom: Cambridge University Press.
- Torrance, E., Ball, O., & Safer, H. (2003). *Torrance tests of creative thinking*. Bensenville, United-States: Scholastic Testing Service.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Tuncdogan, A., Boon, A., Mom, T., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2017). Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. *Long Range Planning*, 50(5), 621-635.
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin.
- Vernon, P. E. (1970). *Creativity: selected readings*. Dublin, Irlande: Penguin (Non-Classics).
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weisberg, R. (1986). *Creativity: Genius and other myths*. New-York, United-States: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Weisberg, R. W. (1988). *Problem solving and creativity*. Cambridge, United-Kingdom: Cambridge University Press.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The academy of management review*, 18(2), 293-321. doi:10.2307/258761
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of management journal*, 44(4), 682-696. doi:10.2307/3069410
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 275-302). Washington, DC, USA: American Psychological Association.